وضع حوكمة المؤسسات المالية في فلسطين للفترة (2016م - 2020م).

2022

رسالة الماجستير

مالية ومصرفية

Emad M. S. ELMOGHRABİ

مشرف الرسالة

Prof. Dr. Saim KAYADİBİ

وضع حوكمة المؤسسات المالية في فلسطين
للفترة (2016م - 2020م).

Emad . M. S. ELMOGHRABİ

Prof. Dr. Saim KAYADİBİ

جامعة كرابوك

معهد الدراسات العليا

فرع المالية والمصرفية

رسالة ماجستير

Olarak Hazırlanmıştır

كارابوك

2022

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات..... 1
صفحة الحكم على الرسالة (باللغة التركية) 5
صفحة الحكم على الرسالة 6
DOĞRULUK BEYANI..... 7
بيان الدقة..... 8
المقدمة..... 9
ملخص الرسالة (باللغة التركية) 11
ملخص الرسالة باللغة العربية..... 12
بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة التركية)..... 14
بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة العربية)..... 15
بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة الإنجليزية)..... 16
قائمة الإختصارات 17
أهداف الدراسة..... 18
أهمية الدراسة 18
ويمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو التالي: 18
منهجية الدراسة 19
مشكلة الدراسة 19
فرضيات الدراسة..... 20
حدود الدراسة 20
الدرسات السابقة 21

الفصل الأول 25
المبحث الأول: حوكمة المؤسسات المالية في فلسطين 25
المطلب الأول: مفاهيم أساسية في حوكمة المؤسسات..... 26
ظهور حوكمة المؤسسات 26
ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات..... 28
الأطراف المهتمة بتطبيق حوكمة المؤسسات 29
أهمية حوكمة المؤسسات 32
خصائص الحوكمة..... 35
مبادئ حوكمة المؤسسات..... 36
أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات 39
مزايا وفوائد تطبيق حوكمة المؤسسات 39
المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات..... 40
أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات 41
مجلس الإدارة..... 42
حجم مجلس الإدارة..... 53
استقلالية مجلس الإدارة..... 54
اجتماعات مجلس الإدارة..... 57
اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة..... 59
ثانياً: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات 79
المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات في فلسطين 81
تمهيد..... 81
أولاً: مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين 82
ثانياً: دور الجهات الرسمية والغير رسمية التي عملت على الإرتقاء بمفهوم الحوكمة في فلسطين 87
ثالثاً: حوكمة المؤسسات المالية المصرفية التي تعمل تحت رقابة سلطة النقد الفلسطينية..... 95

رابعاً: حوكمة المؤسسات المالية الغير مصرفية التي تعمل تحت رقابة هيئة سوق رأس المال الفلسطيني 100
خامساً: التحديات والعقوبات التي تواجه حوكمة المؤسسات في فلسطين.... 102
ملخص الفصل الأول 104
الفصل الثاني 106
المؤسسات المالية الفلسطينية 106
لمحة تاريخية 106
المطلب الأول: القطاعات الخاضعة تحت سيطرة ومراقبة سلطة النقد الفلسطينية108
أولاً: تطور التشريعات والقوانين للقطاعات التي تعمل تحت إشراف ورقابة سلطة النقد الفلسطينية..... 108
ثانياً: القطاع المصرفي..... 109
ثالثاً: قطاع الصرافة 115
رابعاً: مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين 119
نشأة قطاع التمويل الصغير في فلسطين 120
تعريف قطاع التمويل الصغير..... 121
نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين..... 123
الدور الإقتصادي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين..... 128
أهمية التمويل الصغير في تحقيق الشمول المالي في فلسطين..... 134
المطلب الثاني: القطاعات الخاضعة تحت سيطرة ومراقبة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية 139
أولاً: تطور التشريعات والقوانين للقطاعات التي تعمل تحت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية..... 139
قطاع الأوراق المالية (بورصة فلسطين)..... 142
قطاع الرهن العقاري..... 146
قطاع التأجير التمويلي 147
قطاع التأمين..... 149

المطلب الثالث: مؤسسات مالية فلسطينية تخضع للمراقبة والمتابعة من سلطات أخرى 153
صندوق الطالب للإقراض (مساعدة الطلاب) 153
مؤسسة كفالة أموال الأيتام 154
المجلس الفلسطيني للإسكان..... 154
المطلب الرابع: التحديات والفرص ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تواجه المؤسسات المالية المصرفية والغير مصرفية في فلسطين..... 156
القطاع المصرفي (البنوك)..... 156
قطاع الصرافة..... 158
قطاع الأوراق المالية..... 161
قطاع التأجير التمويلي الفلسطيني..... 163
المطلب الخامس: واقع إلتزام المؤسسات المالية الفلسطينية بقواعد الحوكمة... 165
أولاً: طريقة جمع المعلومات 168
ملخص الفصل الثاني 183
النتائج..... 185
التوصيات..... 187
المصادر و المراجع..... 189
قائمة الجداول..... 197
قائمة الأشكال..... 199
السيرة الذاتية 200
ÖZGEÇMİŞ..... 201

صفحة الحكم على الرسالة (باللغة التركية)

Emad Mohammed Shehda EL MOGHRABI adlı araştırmacı tarafından Bankacılık ve Finans Bilimleri Programında yer alan "Filistin'de Finansal Kurumların Statüsü ve Yönetimi" başlıklı bu tezin yüksek lisans tezi için uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Saim KAYADİBİ .....

Tez Danışmanı، Finans ve Bankacılık

Bu çalışma، jürimiz tarafından Oy Birliği ile Finans ve Bankacılık Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı، Adı SOYADI (Kurumu) **İmzası**

Başkan: Dr. Öğr Üy. Akram ALHAMAD (KBÜ) . .....

Üye: Prof. Dr. Saim KAYADİBİ (KBÜ) .....

Üye: Dr. Öğr Üy. Kamal Ahmed İbrahim ABU MAD (IUG) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu، bu tez ile، Yüksek Lisans Tezi derecesini onaymıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

صفحة الحكم على الرسالة

أصادق على أن هذه الأطروحة التي أُعدت من قبل الطالب: عماد محمد شحدة المغربي بعنوان "وضع وحوكمة المؤسسات المالية في فلسطين للفترة (2016م – 2020م)" في برنامج العلوم المالية والمصرفية هي مناسبة كرسالة ماجستير.

Prof. Dr. Saim KAYADİBİ .....

مشرف الرسالة

قبول

تم الحكم على رسالة الماجستير هذه بالقبول من قبل لجنة المناقشة بالإجماع بتاريخ .

202./../..

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
رئيس اللجنة Prof. Dr. Saim KAYADİBİ (KBÜ)	.....
عضواً Dr. Öğr Üy. Akram ALHAMAD (KBÜ)	.....
عضواً Dr. Öğr Üy. Kamal Ahmed İbrahim ABU MAD (IUG)	**.....**

تم منح الطالب بهذه الأطروحة درجة الماجستير في قسم العلوم المالية والمصرفية من قبل مجلس إدارة معهد الدراسات العليا في جامعة كارابوك.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ **.....**

مدير معهد الدراسات العليا

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı‹ araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi‹ intihal kusuru sayılacak herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi‹ yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın‹ tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda‹ ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Emad Mohammed ELMOGHRABİ.

İmza :

بيان الدقة

كتبت هذه الدراسة، التي قدمتها كأطروحة ماجستير، دون اللجوء إلى أي طريقة تتعارض مع الأخلاق والتقاليد العلمية، أثناء قيامي ببحثي عرفت أنه أي نوع من الإقتباسات يمكن اعتباره انتحالًا وسرقة أدبية، وأنني لم أقم بتضمين أي جزء يمكن اعتباره سرقة أدبية في بحثي. أقر بأن الأعمال التي استفدت منها هي تلك الموضحة في قائمة المراجع وأن هذه الأعمال مذكورة بشكل صحيح في النص. أوافق على تحمل جميع العواقب الأخلاقية والقانونية التي قد تنشأ في حال تم تحديد موقف مخالف لهذا البيان الذي أدليت به حول أطروحتي من قبل المعهد، بغض النظر عن وقت معين.

الاسم واللقب: عماد محمد شحدة المغربي.

التوقيع:

المقدمة

تحظى الحوكمة بمفهومها وأهميتها وخصائصها ومبادئها أهمية كبيرة في المؤسسات المالية والغير مالية، وأيضاً في الشركات المساهمة وخاصة بعد إنهيار العديد من الشركات والمؤسسات المالية والغير مالية، وإنهيار الإقتصاد والأزمات المالية التي حدثت في العالم، وتعتبر المؤسسات المالية والغير مالية عُنصراً أساسياً ومؤثراً في اقتصاد دولة فلسطين، حيث أنها تساهم بشكل أساسي في تطوير وتنمية وازدهار وتقدم المجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال تنمية اقتصاد الدولة والحد من حالات الفقر والبطالة في المجتمع الفلسطيني، وكما يمكن من خلال المؤسسات المالية الفلسطينية الحصول على القروض والتمويل، التي تساعد أفراد المجتمع الفلسطيني في القيام بمشاريعهم الإستثمارية التي تعود عليهم بالنفع المالي، وكما تعمل بعض المؤسسات المالية وكذلك الشركات المساهمة في نقل البضائع من داخل وإلى خارج دولة فلسطين، وكما يقوم أصحاب المؤسسات المساهمة وكذلك الشركات بتبادل الأسهم والسندات والشيكات مع المؤسسات والشركات الخارجية مما يساهم في تنشيط وتقدم اقتصاد الدولة، ولكن نتيجة الفشل الإداري في المؤسسات والشركات والإهمال والتلاعب في القوائم المالية الخاصة في المؤسسات المالية والغش والخداع في نتائج التقارير المالية الخاصة بالمؤسسات، وعدم الإهتمام بالمؤسسات المالية والشركات المساهمة وعدم الإلتزام بمبدأ الشفافية والإفصاح والنزاهة في المعاملات المالية وكذلك في نتائج التقارير المالية أدت إلى إنهيار العديد من المؤسسات المالية الفلسطينية ومن ثم إغلاقها، مما عكس على اقتصاد الدولة بشكل سلبي ولذلك كان لا بد من اللجوء إلى طريقة حديثة تساعد في الحفاظ على المؤسسات المالية وتعمل على تقدمها وازدهارها في الإقتصاد الفلسطيني، ومن هنا نشأت فكرة الحوكمة التي تهدف إلى متابعة عمل المؤسسات والشركات المساهمة والإشراف عليها ومراقبتها، كما تهدف الحوكمة إلى تطبيق مبدأ النزاهة والشفافية والإفصاح في المعاملات المالية، وكما تهدف الحوكمة إلى توفير الحق الكامل لكل من المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح في الإطلاع على نتائج التقارير المالية الخاصة بالمؤسسة وذلك حفاظاً على حقوقهم، وكما يساهم تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية والشركات المساهمة في تعزيز المناخ الإستثماري للمؤسسات المالية وتقوية حصتها ومكانتها في السوق الفلسطيني، فقد عملت اللجنة الوطنية للحوكمة والمؤسسات والشركات المساهمة برئاسة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بإصدار النسخة النهائية

لمدونة قواعد حوكمة الشركات والمؤسسات في فلسطين وذلك في شباط عام 2009م وذلك لتجنب التقصير في التنظيم القانوني لحوكمة المؤسسات والشركات المساهمة.

كما عملت سلطة النقد الفلسطينية على إصدار قواعد إرشادية وتنظيمية، وذلك من أجل متابعة ومراقبة وحوكمة البنوك العاملة في فلسطين. وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية الحوكمة في المؤسسات المالية والغير مالية وطبيعة عملها وخصائصها وكيفية تطبيقها في المؤسسات والشركات الفلسطينية المساهمة. وكما تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الحوكمة في المؤسسات المالية وذلك من خلال تحديد صلاحيات مجلس الإدارة ومسؤولياته وتحقيق مبدأ المساواة في المعاملة المحاسبية.

كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وما أهميتها في المؤسسات المالية ومدى حاجتنا في فلسطين إلى وجود جهات رسمية وغير رسمية تهتم بالحوكمة وتعمل على تطبيقها في المؤسسات المالية الفلسطينية، بما يعود بالنفع على اقتصاد الدولة والخروج بنتائج إيجابية.

شكرٌ وتقديرٌ

أحمد الله سبحانه وتعالى على هذا الفضل العظيم، الذي وفقني وأكرمني بتمام هذا العمل المتواضع. وإلى الذي بُعث رحمةً للعالمين، نبينا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

وكما أشكر والدي العزيز محمد، الرجل العظيم الذي ساندي ودعمني، وبفضله أنجزت هذا الجهد المتواضع. وكما أشكر أمي العزيزة حليمة، التي بدعائها ورضائها أنجزت هذا الجهد المتواضع. وكما أشكر جميع أفراد أسرتي، وأصدقائي، الذين ساندوني ووقفوا بجانبي، من أجل إتمام هذا العمل المتواضع.

ويسعدني أن أتوجه بالشكر والتقدير والإحترام، إلى كل من وقف بجانبي، ودعمني في إتمام هذا الجهد المتواضع. وأتقدم بكل الشكر والتقدير والإحترام إلى مشرفي الفاضل البروفيسور الدكتور: صائم قاياديبي، الذي ساندني ودعمني ووقف بجانبي من أجل إتمام هذا العمل المتواضع.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم قبول مناقشة الرسالة. وكما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة المدرسين، الذين كانوا لي دليلاً في نور دربي.

ملخص الرسالة (باللغة التركية)

Bu araştırma، Filistin'deki finans kurumlarının durumu; yönetişimi finans kurumlarının Filistin ekonomisindeki bankacılık ve bankacılık dışı yönünden incelemektedir. Filistin Para Otoritesine bankacılık finans kurumları; yani bankalar، borç veren kurumlar ve saf kasiyer mesleği; Filistin Sermaye Piyasası Otoritesine bankacılık dışı finans kuruluşlarının da anası olan Filistin Borsası، sigorta sektörü، finansal kiralama sektörü ve ipotek sektörü dahildir.

Bu araştırma aynı zamanda yönetimle ilgili kavramları، kurallarının doğasını; içerikleri ve Filistin finans kurumlarındaki uygulamalarının gerçekliğini ele almaktadır.

Yönetişim konusu çok önemli bir konu olduğu için yönetim sistemi ve işleyişinin geliştirilmesi ve düzenlenmesi adına birçok seminer verilmekte; bilimsel ve profesyonel organizasyonlar yapılmaktadır. Kurumların yönetimle ilgili karşılaştığı sorunlar şu şekilde açıklanabilir: Kurumsal yönetim ilkelerinin düzenlenmesini ve uluslararası kabul görmüş finans kuruluşlarını ihmal etmek ayracı، anonim şirket ve kurumlarda kurumsal yönetim uygulamalarının takip edilememesi.

Araştırmacı bu tezde konulu araştırma metodunu uygulamıştır. Amacına ulaşmak için، birçok kitap، makale incelemiş ve bilimsel veri tabanlarından istifade etmiştir. Filistin'deki finans kurumlarının yönetişim kurallarına ilişkin ilkelerinin açıklığa kavuşturulması için Filistin'deki uygulama kapsamının netleştirilmesi adına veriler tartışılmış ve analiz edilmiştir.

Araştırmacı Filistin'deki finansal kurumların yönetişim kurallarının tam istikrarından sonra birçok önemli sonucu ortaya çıkarmış ve bunlara bir dizi tavsiyelerde bulunmuş، bunların yönetim kurallarının uygulanmasını geliştireceğine ve artıracağına işaret ederek onların çöküşten ve iflastan konuyacağını belirtmiştir.

Anahtar kelimeler: Filistin, Finans Kurumları, Yönetişim

ملخص الرسالة باللغة العربية

يتناول هذا البحث دراسة وضع وحوكمة المؤسسات المالية في فلسطين للفترة (2016م – 2020م)، ويوضح مدى أهمية المؤسسات المالية في الإقتصاد الفلسطيني، وذلك بشقيها المصرفي والغير مصرفي. أما المؤسسات المالية المصرفية التي تخضع إلى رقابة سلطة النقد الفلسطينية، هي المصارف، ومؤسسات الإقراض، ومهنة الصرافة. وأما المؤسسات المالية الغير مصرفية التي تخضع إلى رقابة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية هي بورصة فلسطين، وقطاع التأمين، وقطاع التأجير التمويلي، والرهن العقاري. وكما يتناول هذا البحث حوكمة هذه المؤسسات من حيث مفهومها وطبيعة قواعدها ومضمونها وواقع تطبيقها في المؤسسات المالية الفلسطينية.

يعتبر موضوع الحوكمة موضوع مهم جداً، فقد حظيت الحوكمة إهتمام كبير من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية، حيث كان هناك العديد من الندوات وذلك من أجل تطوير وتنظيم نظام الحوكمة ومعالجته، للحفاظ على المؤسسات والشركات المساهمة، فقد تم وضع آليات وذلك من أجل معالجة الإشكآليات التي تواجه الحوكمة، ومنه الإهمال في تنظيم مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية المتعارف عليها دولياً، وأيضاً وجود تقصير في متابعة تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية.

حيث قام الباحث في هذه الرسالة بدراسة العديد من الكتب، والمجالات، والمقالات، والبحث في المواقع العلمية، وذلك من أجل الحصول على معلومات ذات صلة، تقوم بتوضيح مبادئ الأحكام الخاصة بقواعد حوكمة المؤسسات المالية في فلسطين، ومناقشتها، وتحليلها، وتوضيح مدى تطبيقها في فلسطين. وكما إعتمد الباحث في هذه الدراسة على إجراء العديد من المقابلات بهدف الحصول على المعلومات ذات الصلة، واستخدم الباحث مقياس الحوكمة كأداة للدراسة من أجل قياس مدى إلتزام المؤسسات المالية الفلسطينية بتطبيق قواعد الحوكمة للفترة (2016م – 2020م). وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج المهمة، وذلك بعدم استقرار تام لقواعد حوكمة المؤسسات المالية في فلسطين، وتم تلخيصها إلى جمل من التوصيات، ونرى الأخذ به سوف يعزز ويزيد من تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية، مما يحميها من الإنهيار والإفلاس.

كلمات مفتاحية: فلسطين، مؤسسات مالية، الحوكمة.

ملخص الرسالة (باللغة الإنجليزية)

This research deals with the study of the status and governance of financial institutions in Palestine which shows the extent of the importance of financial institutions in the Palestinian economy، both in banking and non-banking aspects. The financial institutions are subject to the supervision of the Palestinian Monetary Authority، namely banks، lending institutions and the profession of pure cashiers. Besides the mother of the non- financial institutions are subject to the supervision of the Palestinian Capital Market Authority، which are the Palestine Exchange، the insurance sector، the financial leasing sector، and the mortgage sector.

This research also deals with the governance of these institutions in terms of their concept، the nature of their rules، their content، and the reality of their application in Palestinian financial institutions.

The issue of governance is a very important topic which has received great attention from scientific and professional organizations and councils، where there have been many seminars for the development and regulation of the system of governance and its treatment in order to preserve the institutions and joint stock companies. Mechanisms have been put in place in order to address the problems facing governance can be explained as follows: Neglecting the regulation of corporate governance principles and internationally recognized financial institutions and there is a failure to follow up the implementation of corporate governance in joint stock companies and institutions. The researcher used conceptival research method to achieve its objectives. For this porpose the researcher studied many books، articles، searched on data bases in order to obtain relevant information. It is based on to clarify the principles of ahkam related to the rules of governance of financial institutions in Palestine by discussing and analyzing them to clarify the extent of their application in Palestine. The researcher came out with an important result that is complete instability of the rules of governance of financial institutions in Palestine. The implenention of the rules of governance will enhance and increase financial institutions، which protect it from collapse and bankruptcy.

Keywords: Palestine، Financial Institution، Governance.

بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة التركية)

Tezin Adı	Filistin'deki Finansal Kurumların Statüsü ve Yönetimi
Tezin Yazarı	Emad Mohammed ELMOGHRABİ
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Saim Kayedibi
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	2022
Tezin Alanı	Finans ve Bankacılık
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	201
Anahtar Kelimeler	Filistin، Finans Kurumları، Yönetişim

بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة العربية)

العنوان	وضع وحوكمة المؤسسات المالية في فلسطين
المؤلف	عماد محمد شحدة المغربي
المشرف	الأستاذ الدكتور صائم قاياديبي
الدرجة	ماجستير
التاريخ	2022
التخصص	مالية ومصرفية
الجامعة	معهد الدرسات العليا/جامعة كاربوك
عدد الصفحات	201
المفتاح	الحوكمة، مؤسسات مالية، فلسطين

بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة الإنجليزية)

Name	Status and Governance of Financial Institutions in Palestine
Author	Emad Mohammed ELMOGHRABI
Advisor	Prof. Dr. Saim KAYADIBI
Status	Master
Date	2022
Field	Finance and Banking
Place	KBU/LEE
Total Page Number	201
Keywords	Palestine، Financial Institutions، Governance

قائمة الإختصارات

الرمز	تفسير الرمز
OECD	منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.
IFC	مؤسسة التمويل الدولية.
BRC	BLUE RİBBON COMMİTTE
ADCC	المؤسسة العربية للتنمية والإقراض.
EDG	مجموعة التنمية الإقتصادية.
IDC	الشركة العربية للتنمية.
م	اختصار للسنة الميلادية.
المدونة المحلية للحوكمة	مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين.
بورصة فلسطين	شركة فلسطين للأوراق المالية.

أهداف الدراسة

1. التعرف على مفهوم الحوكمة في المؤسسات المالية الفلسطينية.
2. التعرف على الجهات المسؤولة عن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الفلسطينية.
3. بيان دور الحوكمة في الحفاظ على المؤسسات المالية وكذلك الحفاظ على حقوق المساهمين.
4. تحديث ما مدى إلتزام المؤسسات المالية الفلسطينية بتطبيق قواعد الحوكمة.

أهمية الدراسة

تؤكد أهمية الدراسة على ضرورة تطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها في المؤسسات المالية الفلسطينية، وذلك لما لها من دور بارز ومهم جداً في الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، والحفاظ على المؤسسات المالية، والحد من الفساد الإداري والمالي، ومن خلال تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية تصبح هذه المؤسسات قادرة على مواكبة التغيرات التي تحصل في الأسواق المالية، وتصبح قادرة على استقطاب الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في إقتصاد الدولة، بما يعود بالنفع المالي على المؤسسات المالية الفلسطينية.

ويمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. يعتبر موضوع البحث موضوع حديث ومميز، ونشأ نتيجة الأزمات المالية التي أدت إلى إنهيار العديد من المؤسسات المالية بسبب افتقارها للعمل الإداري والكفاءة والخبرة في العمل.
2. تناولت الدراسة موضوع حوكمة المؤسسات المالية الفلسطينية، وهي من المفاهيم الإدارية والتنظيمية المهمة، التي تساهم في الحفاظ على المؤسسات المالية وأيضاً الحفاظ على حقوق الآخرين.
3. توضيح مبادئ تعامل الشركات والمؤسسات المساهمة مع مبادئ الحوكمة في ضل غياب الوعي والنصوص القانونية المتعلقة بها.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تقدم الدراسة توصيات للمؤسسات المالية الفلسطينية بضرورة الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة السليمة.
2. تعزيز دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات المالية الفلسطينية.
3. تعزيز الثقة بين كلاً من المؤسسات المالية الفلسطينية والمساهمين وأصحاب المصالح مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات المالية.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو عبارة عن ذلك المنهج الوصفي المتعمق الذي يمكن من خلاله حل المشكلات والتساؤلات التي تتعلق بالبحث وتحليل البيانات التي يجمعها الباحث من خلال المنهج الوصفي وذلك من أجل إعطاء التفسير والنتائج المتعلقة بالبحث (دحام، 2021). إستناداً إلى طبيعة الموضوع وذلك من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة وخصائصها ومبادئها وأهميتها في تحقيق مبدأ العدالة والنزاهة في المؤسسات المالية الفلسطينية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الدراسات السابقة وعلى البحوث والمقالات والكتب العلمية، وذلك بهدف الحصول على أفضل النتائج المتعلقة بالبحث، وكما استخدم الباحث مقياس الحوكمة كأداة للدراسة وذلك بهدف قياس مدى إلتزام المؤسسات المالية بتطبيق بقواعد الحوكمة، واستند الباحث في هذه الدراسة على إجراء العديد من المقابلات وذلك بهدف الحصول على معلومات ذات أهمية.

مشكلة الدراسة

تساهم حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الإقتصادية وذلك لما لها دور فعال في استقرار الأسواق المالية وتحسين مستوى النزاهة والعدالة واستقطاب الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في الأسواق المحلية، وبالإضافة إلى تجنب العسر المالي الذي قد تتعرض له المؤسسات المالية والشركات المساهمة (البديري،45:2017).

تهدف الحوكمة إلى الحفاظ على المؤسسات المالية والشركات المساهمة وحماية الإستثمارات التي تحقق مصالح المؤسسات والشركات، وكما تساهم الحوكمة في تعظيم إستثمارات المؤسسات والحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وكما تساهم الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي، وبالتالي فإن إلتزام المؤسسات بقواعد الحوكمة تساهم في مراقبة عمل المؤسسات والإشراف على أدائها مما يساهم في تفعيل دور المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح في المؤسسة (نوفل،250:2011).

تساهم الحوكمة في تنشيط وتفعيل أداء مجلس الإدارة في المؤسسات المالية، وكما تساهم في تعزيز الدور الرقابي ومتابعة ومراقبة الخطط الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وكما تساهم الحوكمة في تحديد صلاحيات ومسؤوليات كلاً من مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، إضافة إلى تأكيد مبدأ النزاهة والعدالة في المؤسسات المالية، وبالتالي فإن مفهوم الحوكمة هو منهج رقابي إصلاحي وطريقة عمل تهدف إلى تطبيق النزاهة والعدالة في المعاملات المالية وتوضح دور كلاً من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الداعور،2008 :19).

تعتبر المؤسسات المالية ركن أساسياً لإقتصاد الدولة، حيث أنها تعمل على تقديم العديد من الخدمات والمساعدات والقروض لأفراد المجتمع، وكما تساهم في تنشيط العملية الإقتصادية للدولة، فبدون مساعدة هذه

المؤسسات سيصبح إقتصاد الدولة ضعيفاً وغير قادراً على الإستمرار مما يهدد أمن واستقرار الدولة، ونظراً للدور الفعال للمؤسسات المالية في تحقيق التنمية الإقتصادية للدولة تنظم الحوكمة هذه المؤسسات من خلال سلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق رأس المال الفلسطينية وجهات رقابية أخرى (الكبيجي،34:2019).

وتتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية الفلسطينية؟

وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات المالية الفلسطينية؟
2. ما هي الجهات المسؤولة عن حوكمة المؤسسات المالية الفلسطينية؟
3. كيف يمكن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسات المالية الفلسطينية؟
4. ما واقع إلتزام المؤسسات المالية الفلسطينية بقواعد الحوكمة؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة، يرتكز هذا البحث على الفروض التالية:

الفرضية الاولى: المؤسسات المالية الفلسطينية بمعايير وقواعد الحوكمة السليمة.

الفرضية الثانية: المؤسسات المالية الفلسطينية بتبني جميع المعايير الأخلاقية والسلوكية.

الفرضية الثالثة: المؤسسات المالية الفلسطينية بتوفير كل المتطلبات والشروط اللازمة لحماية حقوق أصحاب المصالح.

الفرضية الرابعة: المؤسسات المالية الفلسطينية بمبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة والنزاهة عن جمع البيانات والتقارير المالية.

الفرضية الخامسة: المؤسسات المالية الفلسطينية بتحديد مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة وكذلك أعضاء المجلس.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: وضع وحوكمة المؤسسات المالية في فلسطين.

الحد المؤسساتي: المؤسسات المالية المصرفية (البنوك، ومؤسسات الإقراض المتخصصة، والصرافة) المؤسسات المالية الغيرمصرفية (بورصة فلسطين، وقطاع التأمين، وقطاع التأجير التمويلي، وقطاع الرهن العقاري).

الحد الزمني: اعتمد الباحث على استقطاب المعلومات في فترة زمنية ما بين (2016م – 2020م).

فترة الدراسة: تعرضت المؤسسات المالية إلى فترة من الركود الإقتصادي بسبب جائحة كورونا ومانتج عنه من تغيرات في الإقتصاد الفلسطيني.

الحد الجغرافي: تشمل الدراسة دولة فلسطين بالكامل.

الدرسات السابقة

1. دراسة (سليماني، 2013) بعنوان "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين: دراسة حالة شركات (CRMA) للتأمينات".

هدف الدراسة: معرفة ما هو دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، وطبقت على شركة (CRMA) للتأمينات حيث تساهم الحوكمة في الحد من الفساد الإداري و المالي لشركات التأمين.

توصلت الدراسة إلى: بضرورة الإستفادة من تطبيق آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للشركات.

2. دراسة (العزيز، 2009) بعنوان "مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين".

هدف الدراسة: معرفة مدى إلتزام المصارف الوطنية الفلسطينية لقواعد الممارسات الفضلى لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية وطبقت على عينة تتكون من (192) فرد من مجتمع مكون من (أعضاء مجلس إدارة البنوك الفلسطينية، والمدراء التنفيذيين ومساعديهم، ومسؤول لجنة الإمتثال والمراجعين الخارجيين والمراجعين الداخليين). باستخدام أداء الإستبانة وبأسلوب الإختبارات غير المعلمية (اختيار الإشارة، مان – وننى. اختيار كروسكال، الأس). وذلك لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

توصلت الدراسة إلى: امتثال البنوك الفلسطينية بمعايير وتوجيهات سلطة النقد الفلسطينية واهتمام أعضاء مجالس إدارات المصارف الفلسطينية بتطبيق قواعد الحوكمة السليمة.

3. دراسة (درغام، 2013) بعنوان "مدى إلتزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات"

هدف الدراسة: التعرف على واقع إلتزام المصارف الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات التي تنص عليها منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية ودليل قواعد الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، ولكي يتم تحقيق هدف هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على أعضاء مجلس إدارة البنوك. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل هذه الإستبانة ومن ثم تطبيق هذه الدراسة على البنوك العاملة في قطاع غزة عام 2013م.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومنها: تلتزم المصارف الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف التي تنص عليها مبادئ منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية ودليل قواعد الممارسات الفضلى.

4. دراسة (الأغا، 2011) بعنوان "دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية :دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية".

هدف الدراسة: التعرف على دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية وزيادة الثقة بين كلاً من المساهمين وأصحاب المصالح في التقارير والبيانات المالية التي تصدرها شركاتهم، وقد تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة واحتوت على (111) فرداً ممثلين من "المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين ومفتشين سلطة النقد" للمصارف الفلسطينية التي تم إدراج أسمائها في بورصة فلسطين، وتم تطبيق هذه الدراسة في قطاع غزة عام 2011م.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية وكما يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

5. دراسة (بضياق، 2015) بعنوان "أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المالية والإفصاح المحاسبي"

هدف الدراسة: توضيح أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المالية والإفصاح المحاسبي وتوضيح دور الحوكمة في الحفاظ على المعلومات والقوائم المالية التي تزيد من ثقة المساهمين بالمؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبيانة كأداة للدراسة، وتم توزيع هذه الإستبيانة على مجموعة من العاملين في المؤسسات الإقتصادية خاصة موظفين المالية والمحاسبة في مدينة دينة وولاية غرواية، حيث بلغت عينة الدراسة 61 فرد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة طردية بين كلاً من حوكمة المؤسسات وجودة المعلومات المالية، حيث أن حوكمة الشركات تساهم في تحسين نوعية وجودة المعلومات المالية الخاصة بالشركات.

2. الدرسات الأجنبية

1. Study (Tiscini and donato, 2006) Titled: The relation between accounting frauds and corporate governance systems: an analysis of recent dcandals"

" العلاقة بين الإحتيال في المحاسبة ونظم حوكمة الشركات: تحليل الفضائح الأخيرة".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كلاً من الإحتيال المحاسبي ونظم حوكمة الشركات، واشتملت عينة الدراسة على (20) شركة تم اختيارها من مختلف الدول، وذلك بهدف الحصول على أدلة توضح العلاقة بين

كلاً من الإحتيال المحاسبي ونظام حوكمة الشركات. وتم استخدام أسلوب التحليل التجريبي في هذه الدراسة ومن ثم تطبيق هذه الدراسة في مختلف الدول عام 2006م.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ومنها: يساهم تطبيق حوكمة الشركات في تحديد تصنيف الإحتيال المحاسبي.

2. دراسة (Dittmara, Mahrt, 2006) بعنوان "أثر تطبيق حوكمة الشركات على قيمة الشركة والأصول النقدية"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر حوكمة الشركات على الأصول النقدية للشركة، وتم استخدام الإنحدار المتعدد البسيط في هذه الدراسة وذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة طردية بين كلاً من حوكمة الشركات وقيمة الشركة حيث أن إلتزام الشركة بالحوكمة السليمة يعزز من قيمته في الأسواق الإقتصادية.

3. Study (Union of arab banks, 2007) Titled: "survey resullts-corporate governance survey of the arab banking sector"

" حوكمة الشركات: دراسة مسحية لقطاع البنوك العربية".

تحدثت الدراسة عن موضوع حوكمة الشركات: دراسة مسحية لقطاع البنوك العربية، وتكونت عينة الدراسة من (67) بنكاً من الدول العربية التالية (اليمن - مصر - الأردن - قطر - عمان - الإمارات العربية المتحدة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج عديدة ومنها: تحتوي المصارف على إطار عام لمبادئ ومعايير حوكمة المصارف مما يعزز المصارف في مساهمة حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

4. Study (Jelal and Mbohwa، 2014) titled "Astady of Management Principles Incorporating Corporate Governance and Advocating Ethics to Reduce Faud at asouth African Bank."

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية إنشاء ثقافة أخلاقية وتمكين مبادئ حوكمة الشركات الجيدة وذلك للحد من الإهمال والغش في القوائم المالية. وطبقت هذه العينة على بنوك جنوب أفريقيا، وطبقت الدراسة في جنوب أفريقيا عام 2014م.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج ومنها: وفقاً للمسح الذي تم في البنك تشير أن الثقافة الأخلاقية المتبعة في البنك ناقصة وأن حوكمة الشركات التي يتبعها البنك ليست كاملة.

التعقيب على الدرسات السابقة

تعتبر الدرسات السابقة عنصراً أساسياً في البحث العلمي، حيث أنها تساعد الباحث في كيفية البحث عن موضوع الرسالة ومنهجية العمل، ومن خلال عرض الدرسات السابقة والبحث عن الدرسات ذات العلاقة بموضوع الرسالة، لاحظ الباحث أن هناك نقص في الدرسات المرتبطة بموضوع الحوكمة على مستوى فلسطين، مما دعى الباحث لدراسة هذا البحث لتغطية الفجوة الحاصلة في الدرسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الحوكمة في فلسطين.

واتفقت هذه الدراسة مع جزء من الدرسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة وتم فيها الإشارة إليه، ولاحظ أن هذه الدراسة تختلف عن الدرسات السابقة، حيث أن هذه الدراسة تمت في فلسطين أما الدرسات السابقة الأخرى تمت خارج فلسطين، وبالتالي يمكن لهذه الدراسة أن تخرج بنتائج وتوصيات مختلفة تماماً عن نتائج وتوصيات الدرسات السابقة.

أهم ما يميز الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع حوكمة المؤسسات المالية الفلسطينية، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة (حسب علم الباحث) الذي يبحث في هذا الموضوع مما يضيف إضافة جديدة للمكاتب العربية والفلسطينية.

كما تتميز هذه الدراسة بأنها تمت في فلسطين وخصوصاً في المؤسسات المالية الفلسطينية، حيث تعتبر من الدراسات المتميزة في البيئة الفلسطينية التي تتناول حوكمة المؤسسات المالية، مما يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات وبالتالي يعود بالنفع المادي على الإقتصاد الفلسطيني.

الفصل الأول

المبحث الأول: حوكمة المؤسسات المالية في فلسطين

تمهيد

أثبتت الإنهيارات الإقتصادية والمالية التي طالت كبرى الشركات والمؤسسات الدولية فشل الأساليب التقليدية في منع الأزمات التي تعرضت لها الشركات والمؤسسات المالية، ولعل أهمها ظاهرة الفساد الإداري والمالي التي تحدث في المؤسسات المالية والغير مالية والشركات المساهمة، فكان لا بد من اللجوء إلى طريقة تمكن المؤسسات المالية وأيضاً الشركات من تجنب المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات نتيجة التغيرات التي تحدث في الأسواق المحلية والدولية، فكانت الحوكمة وآلياتها محور اهتمام الشركات والمؤسسات المالية في الدول المتطورة والغير متطورة على حدٍ سواء لمنع حدوث الأزمات المالية والحد منها في أقل تقدير، وحتى تتمكن المؤسسات والشركات من تطوير نفسها وتحسين أدائها والنجاح أيضاً في عملها وتحقيق الأهداف المرجوة، وحتى تكون المؤسسة قادرة على القيام بأعمالها بالشكل الصحيح بما يضمن الحفاظ على رؤية المؤسسة وأهدافها، وكان لا بد لهذه المؤسسات والشركات أن تتعرف على الحوكمة وقواعدها وكيفية تطبيقها حيث تساعد الحوكمة على خلق بيئة عمل سليمة وتحقيق أداء أفضل مع الإدارة الجيدة والحصول على التمويل اللازم بأقل تكاليف، وبالتالي تساعد المؤسسات والشركات في التوسيع في نشاطها بأقل المخاطر، و كما تساهم الحوكمة في توفير مناخ مناسب للإستثمارات الداخلية والخارجية وبناء الثقة مع أصحاب المصالح، وكما تساعد المستثمر على الحصول على كامل حقوقه بدون أي إعاقة أو مشكلة وبالتالي تزداد الثقة بالشركة والمؤسسة وتعود على المستثمر بمكاسب مادية ومالية وتضمن له حق المعلومات عن الأداء المالي وأداء التشغيل للشركة والمؤسسة وذلك

يكون بدرجة منظمة وعالية من الدقة، وكما تساعد الحوكمة المؤسسات المالية والشركات المساهمة في متابعة أعمال أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية والتأكد من مدى إلتزامهم بقواعد عمل المؤسسة، ولذلك لا بد من الشركة والمؤسسة الإلتزام بقواعد ومبادئ الحوكمة لكي تتمكن هذه الشركات والمؤسسات من النهوض والخروج بنتائج إيجابية تعمل على تحسين الكفاءة المالية للمؤسسات والنمو الإقتصادي للدولة (ايهاب، 2020: 1).

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في حوكمة المؤسسات.

ظهور حوكمة المؤسسات

خلال السنوات الأخيرة انهارت العديد من المؤسسات والشركات الكبرى التي كانت لها تأثير إيجابي وفعال في الأسواق الإقتصادية، ولوحظ تراجع إقتصادها وإمكانياتها بالرغم من وجود كل الموارد والإمكانيات اللازمه لها لكي تتقدم وتتطور وتحقق نجاح في الأسواق العالمية والمحلية. لذلك كان لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات والقوانين والتشريعات التي يجب على المؤسسات المالية والشركات المساهمة الإلتزام بها، وذلك من أجل تحقيق الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات الموجودة في القوائم المالية التي يحتاجها المستثمرين والمتعاملين في الأسواق المالية، مما يساهم في تعزيز ثقة المساهمين في المؤسسة وبالتالي استقطاب المساهمين والمستثمرين في المؤسسة المالية، وأيضاً المساهمة في زيادة إنتاجية هذه المؤسسات والشركات وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين. (يوسف، 2013).

وظهرت كلمة الحوكمة في السبعينات في الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية الأمريكية حيث تناولت هيئة الأوراق والأسواق المالية الأمريكية قضية الحوكمة وجعلتها ضمن أولوياتها وذلك بعد انهيار العديد من المؤسسات وإعلان إفلاسها ومن هذه المؤسسات والشركات شركة النقل، وعلى الرغم من

نجاحها في الأسواق إلا أن سبب عدم وجود إجراءات وقوانين تحكم هذه المؤسسات قام العديد من مدراء هذه الشركات والمؤسسات بتقديم معلومات مضللة مما دفع هيئة الأسواق المالية الأمريكية بإتخاذ إجراءات قانونية بحق هؤلاء المدراء (عبد، 2019 : 1).

وظهر مفهوم الحوكمة على عدة مراحل كلها مرتبطة بالأزمات التي تتعرض لها الشركات وكانت أولها سنة 1976م، وبعدها الأزمة المالية الأسبوعية عام 1997م، وبعدها الأزمة العالمية عام 2008م ، وبعد هذه الأزمات والإنهيارات التي تتعرض لها الشركات والمؤسسات المالية كان لا بد من تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات والشركات المالية، حيث حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم وعلى رأس هذه المؤسسات كلاً من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وأيضاً منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية، وفي عام 1999م صدرت مبادئ حوكمة المؤسسات التي تدعم إدارة المؤسسات وتقدم العديد من الخطوات الإرشادية لإدارة المؤسسات والشركات المالية وذلك من أجل الحفاظ عليها وعلى استقرارها، وأيضاً العمل على الإفصاح والشفافية في المعلومات وحماية صندوق المستثمرين وتحقيق المعاملة العادلة في المؤسسة، ولذلك لا بد من تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات المالية لما له تأثير إيجابي على المؤسسة واستقرارها وتقدمها في الأسواق المالية، ومن خلال إلتزام المؤسسات المالية والشركات بتطبيق معايير الحوكمة تصبح هذه المؤسسات والشركات المساهمة عضواً منافساً في الأسواق الإستثمارية، قادرة على مواجه المخاطر التي تتعرض لها وكما تستطيع المؤسسات والشركات الحد من حالات الغش والتلاعب في التقارير المالية والقوائم مما يعزز من ثقة المساهمين والمستثمرين بها، وأيضاً يزيد من قدرتها على المنافسة والإستمرارية بالتالي تحقق هذه المؤسسات والشركات الأهداف التي تسعى إليها، وذلك من خلال تطبيق قاعدة الحوكمة والإلتزام بمبادئها (العطا، 2005: 49).

ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات

بدأ استخدام مفهوم الحوكمة بشكل واسع في السنوات الأخيرة وأصبح شائع إستخدامه من قبل الخبراء الذين يعملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (الزهراء، 2019: 13). ويعد السبب الرئيس في تنوع تعريف الحوكمة إلى استقطاب العديد من الجهات مفهوم الحوكمة واختلافها في تعريفه على النحو التالي:

1. تعريفها أنها عبارة عن السياسات والإجراءات والقوانين التي تنظم العلاقة بين كل أطراف المؤسسة (شوقي، 2021: 1).

2. يمكن تعريفها على أنها مجموعة القواعد والإجراءات والضوابط والقوانين التي تعمل على أساسها إدارة المؤسسة (رائد، 2021: 46).

3. تعريف حوكمة المؤسسات مجموعة من الأنظمة التي تساعد على تنظيم العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح وذلك تحت المراقبة والشفافية والإفصاح، التي تؤدي إلى زيادة الثقة بالمؤسسة وزيادة كفاءة المؤسسة في عملها (أمجد، 2018: 58).

4. تعريف الحوكمة هو ذلك النظام الذي يعمل على ضبط وتنظيم عمل المؤسسة وترتيب وإعادة العلاقة بينها وبين أصحاب المصالح (نائل، 2017: 21).

5. كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على أن الحوكمة نظام يقوم بمتابعة أعمال المؤسسة والتحكم به (عماد، 2011: 8).

6. وكما عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) أنها عبارة عن نظام يعمل على تنظيم العلاقات بين كلاً من إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح وغيرهم تحت الشفافية والإفصاح من أجل زيادة الثقة في الشركة والنهوض بها.

استناداً على التعريفات السابقة يمكن توضيح مفهوم الحوكمة من خلال النقاط التالية (عودة، 2017):

1. مجموعة من الإجراءات والسياسات والقوانين التي تخدم إدارة المؤسسة والشركة.
2. تطوير مفهوم الشفافية والإفصاح وذلك من أجل تطوير عمل المؤسسة.
3. زيادة الوعي والفكر الإستثماري لكلاً من المؤسسة وأصحاب المصالح.
4. الحد من الفساد الإداري وتسريب المعلومات في المؤسسة.
5. نظام وقواعد تعمل على خدمة المساهمين وأصحاب المصالح.
6. استقرار الشركة وثبات وجودها في السوق وزيادة كفاءتها في العمل وزيادة الثقة بينها وبين أصحاب المصالح.

الأطراف المهتمة بتطبيق حوكمة المؤسسات

هناك عدة أطراف تؤثر في عملية حوكمة الشركات والمؤسسات ولها دور كبير في نجاح أو فشل تطبيق الحوكمة في هذه الشركات والمؤسسات، حيث تسعى هذه الأطراف إلى تطوير عمل المؤسسات وتقدمها وازدهارها وذلك من خلال الإلتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة، وإذا إلتزمت هذه الأطراف بقواعد الحوكمة فإن المؤسسة تصبح قوية قادرة على مواجهة المخاطر، أما إذا سعت هذه الأطراف إلى تحقيق مصلحتها بناءً على مصلحة المؤسسة فإن هذه المؤسسة ستصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى إغلاقها، ويمكن توضيح هذه الأطراف على النحو التالي (حبيبة، 2020 :46):

1. المساهمون

أشخاص يعملون على تقديم المال للمؤسسة أو للشركة وذلك عن طريق الأسهم التي يمتلكونها وتغطية قيمة المؤسسة على المدى البعيد بهدف زيادة إستثمارهم وأرباحهم في المؤسسة، وكما لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين من أجل الحفاظ على حقوقهم (محمد، 2017: 59).

2. مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على أعمال المؤسسة ومتابعتها ومراقبتها، ويقوم أيضاً باختيار المديرين التنفيذيين المناسبين للمؤسسة ومن ثم يعمل على توضيح مهامهم في المؤسسة وكما يعمل على تنظيم العمل في المؤسسة وتوزيع المهام، ولا بد أن يكون مجلس الإدارة حريصاً في اتخاذ القرارات والحفاظ على حقوق المساهمين والمستثمرين في المؤسسة (درويش، 2007: 86).

3. الإدارة التنفيذية

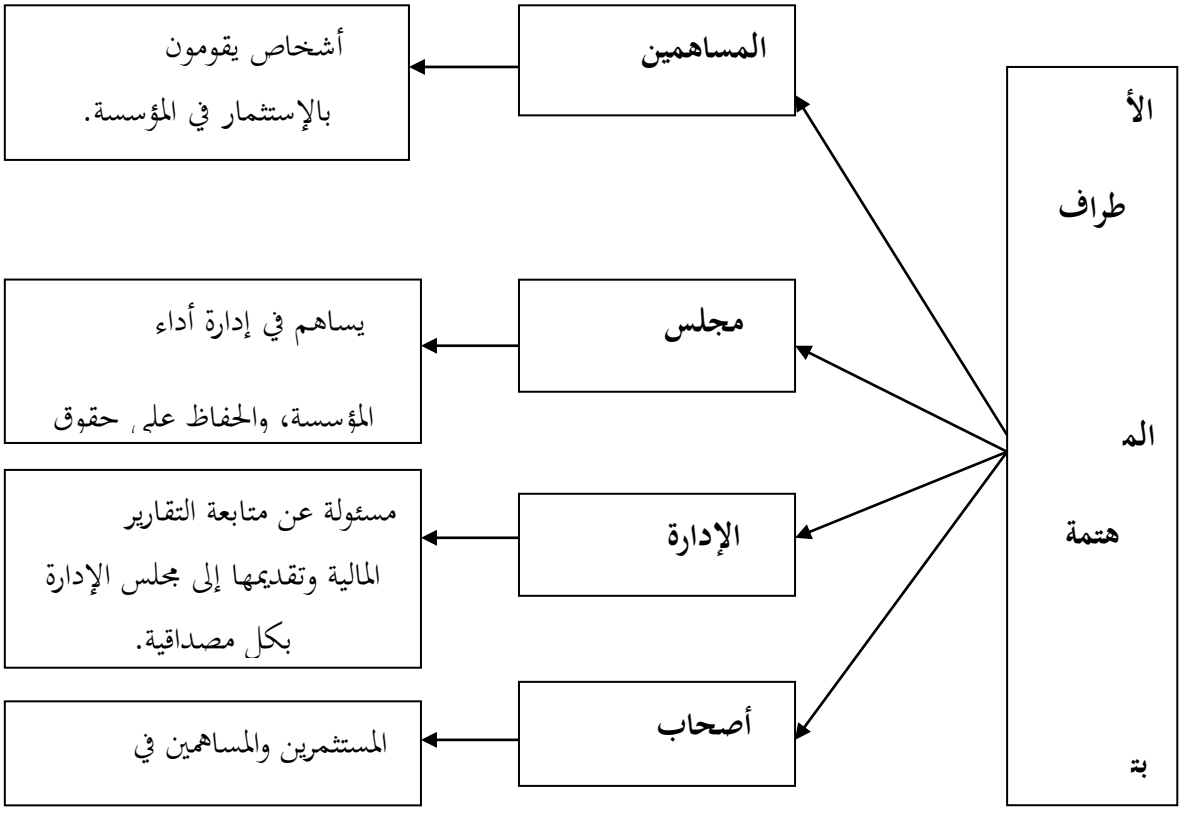
هي الجهة المخولة في متابعة إدارة المؤسسة وتقوم بتقديم التقارير الخاصة بإدارة المؤسسة إلى مجلس الإدارة، وكما تقوم بتقديم المعلومات والبيانات للمساهمين بدرجة عالية من الدقة والإفصاح والشفافية بهدف تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها وزيادة ثقة المساهمين في المؤسسة (سليمان، 2016: 18).

4. أصحاب المصالح

أفراد يمتلكون مصالح في المؤسسة أو الشركة مثل (العملاء والعمال والموظفين و الموردين)، وربما تكون هذه المصالح مختلفة عن بعضها البعض وربما تكون مباشرة أو غير مباشرة، فهؤلاء الأشخاص يقومون بمهام مهمة للمؤسسة، وبدونهم لاتستطيع الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين تحقيق مهام وإستراتيجية المؤسسة، وكما أن هؤلاء الأشخاص يتأثرون بسياسة المؤسسة وأهدافها، ولذلك يجب التعامل مع هؤلاء الأطراف بكل حرص ودقة وذلك من أجل إتمام مهمات وإستراتيجيات المؤسسة. ونرى

عند تطبيق مفهوم الحوكمة سوف تختلف هذه الأطراف، فكل طرف يرجو من تطبيق مفهوم الحوكمة تحقيق مصالحه، فالمساهمين يحق لهم اختيار أعضاء المجلس وذلك بهدف حماية حقوقهم، أما مجلس الإدارة يضمن منحهم السلطة اللازمة في مراقبة ومتابعة أداء الإدارة التنفيذية، ولذلك لا بد من تطبيق مفهوم الحوكمة داخل المؤسسة لأنه يعمل على حماية جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (سناء، 2020: 3).

الشكل رقم (4) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: (سناء، 2020: 3).

أهمية حوكمة المؤسسات

تظهر أهمية حوكمة المؤسسات وذلك من خلال ما تقوم به من قيادة المؤسسة بتوجيها نحو تحقيق الهدف والنهوض بالمؤسسة بما يضمن لها الإستمرارية والحفاظ على وجودها، وبما يوفر حماية مصالح وحقوق المستثمرين والمساهمين في المؤسسة، وذلك على أساس الشفافية والنزاهة والإفصاح في المعاملات. وتظهر أهمية الحوكمة في عدة جوانب، ومنها الجانب الإقتصادي والجانب الرقابي والجانب الإجتماعي والجانب القانوني، ويمكن سرد وتوضيح هذه الجوانب على النحو التالي (عبد، 2019: 1):

- **الجانب الإقتصادي**

تسعى المؤسسات المالية إلى تطبيق معايير الحوكمة في عملها وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإقتصادية التي تسعى إليها. **ويمكن توضيح هذه الأهداف على النحو التالي (القاضي، 2010: 8).**

1. تعمل عل تحقيق التنمية المستدامة للشركات المساهمة، كما تعمل على تشجيع النمو والنهوض بالشركات المساهمة وأيضاً استقطاب الإستثمارات الأجنبية والمحلية بهدف النهوض بالشركة.
2. تطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص والجهد المستمر والمبادرة لتحقيق النمو تعمل على توسيع وزيادة الإصلاحات الإقتصادية العالمية.
3. تعمل الحوكمة على استقرار سوق المال.
4. تعمل الحوكمة على زيادة فرص العمل وذلك عن طريق التمويل وتحسين جودة الإنتاج للمؤسسة مما يزيد من قدرتها على المنافسة.
5. تعمل الحوكمة على زيادة ثقة الجمهور والمستثمرين في المؤسسة وذلك عن طريق تقديم كافة الخدمات لهم بسعر أقل وجودة عالية (وفاء، 2022).

- **الجانب الرقابي**

تعمل المؤسسات على الإلتزام في عملها بقواعد الحوكمة ومبادئها وذلك من أجل تحقيق الرقابة الفعالة وتحقيق مبدأ الشفافية في المؤسسة. **ويمكن توضيح أهمية الحوكمة على الصعيد الرقابي على النحو التالي (الغانمي، 2009: 23).**

1. تعمل الحوكمة على متابعة ومراقبة أعمال مجلس الإدارة في المؤسسة واكتشاف الإنحرافات والتجاوزات وبالتالي العمل على إصلاحها حتى تكون المؤسسة قادرة على الإستمرار والمنافسة.
2. تعمل الحوكمة على تحقيق العدالة الكاملة لجميع العاملين في المؤسسة.
3. تعمل الحوكمة على تحقيق مستوى عالي من الشفافية والإفصاح في التقارير المالية.
4. تعمل الحوكمة على تقليل الفساد الإداري والمالي في المؤسسة.
5. تعمل الحوكمة على توفير بيئة مناسبة لرقابة ومتابعة أعمال المؤسسة حيث أنها توفر درجة عالية من الإستقامة والنزاهة في المؤسسة (تركي، 2021: 1).

- **الجانب الإجتماعي**

تلتزم المؤسسة بقواعد الحوكمة في عملها وذلك من أجل تحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح في المعاملات، مما يساهم في زيادة ثقة المساهمين وأفراد المجتمع في المؤسسة وتعزيز هذه المؤسسة إقتصادياً وإجتماعياً.

ويمكن توضيح أهداف الحوكمة على المستوى الإجتماعي على النحو التالي (يماني، 2006: 3).

1. تهدف الحوكمة على تقوية علاقة أفراد المجتمع بالشركات المساهمة وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف الإجتماعية والإقتصادية.

2. تعمل الحوكمة على زيادة فرص العمل والحد من الفقر وذلك من خلال تطبيق قواعدها في المؤسسات والشركات مما يؤدي إلى إستمرارها وتوسيع أفاقها وأجزائها، وبالتالي زيادة فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة للمجتمع والدولة.

3. وكما أن إهتمام الشركات والمؤسسات بالأمور الإجتماعية تزيد من تحسين سمعتها في المجتمع، مما يؤدي إلى زيادة قبولها وبالتالي توسيع أفرعها وزيادة فرص العمل ورفع القدرة الإقتصادية للدولة.

4. وكما أن اعتماد المؤسسة على مبدأ الشفافية والنزاهة والإفصاح في المعاملات المالية والغير مالية يزيد من ثقة أفراد المجتمع بها مما ينعكس ذلك بنتائج إيجابية على المجتمع (يماني، 2006: 3).

- **الجانب القانوني**

لا بد من تطبيق قوانين وسياسات وإجراءات الحوكمة بشكل كامل في المؤسسات المالية والشركات المساهمة، حيث أن هذه القوانين والإجراءات والسياسات تعمل على تحديد العلاقات بين الأطراف المعنية في المؤسسات والشركات المساهمة، وتتفق قواعد الحوكمة مع العديد من القوانين مثل قانون الإستثمار وقانون المؤسسات وقانون الضرائب وقانون المكافآت، ومن خلال القوانين والتشريعات التي تنصها الحوكمة يتمكن كل من المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح في المؤسسة من الحصول على كامل حقوقهم وممارسة عملهم بكل حرية وفقاً للقانون، ومن خلال هذه القوانين والتشريعات يتم تنظيم وترتيب عمل المؤسسات والشركات المساهمة مما تزداد ثقة المتعاملين في المؤسسة وبالتالي استمرارها ورفع قدرة تنافسها في السوق (نادية، 2019: 4).

من وجهة نظر الباحث تعتبر حوكمة المؤسسات والشركات عنصراً أساسياً في الدولة لا بد من تطبيقها، حيث أن الحوكمة تأخذ دوراً أساسياً وذلك على نطاق المجتمع وعلى نطاق الدولة، حيث تعمل المؤسسات على تشغيل الأيدي العاملة وعلى رفع مستوى الثقافة والتعليم في المجتمع بما يعكس بنتائج إيجابية على الدولة.

ويمكن توضيح أهمية الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية كما رسمتها اللجنة الوطنية للحوكمة على النحو التالي:

تنص المادة رقم (5) على أن الحوكمة تعمل على رفع مستوى أداء المؤسسات المالية الفلسطينية والشركات المساهمة، وزيادة قدرتها على الحصول على رأس مالي إضافي وزيادة قدرتها على الإستمرار في السوق وزيادة قدرتها على المنافسة، وكما تساهم الحوكمة في توفير المناخ المناسب للمنافسة والإستثمار، وتحسين نوعية المعلومات والبيانات ذات الصلة بالحوكمة، وكما تساهم الحوكمة في الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والمستثمرين، وبالتالي زيادة ثقة كلاً من المستثمرين والمساهمين بالشركات المساهمة والمؤسسات المالية الفلسطينية (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 14).

خصائص الحوكمة

تتمثل الخصائص بالصفات التي لا بد من تواجدها في حوكمة المؤسسات والشركات المساهمة، وذلك من أجل تحقيق المهام والأهداف التي تسعى إليها، حيث تعتبر الحوكمة أداء فعال في مراقبة عمل المؤسسات المالية والشركات وتعتبر أداء لتحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح عن معاملات المساهمين وأصحاب المصالح، وكما تساهم الحوكمة في تحقيق النزاهة والعدالة في القوائم المالية والتقارير المالية الخاصة

بالمساهمين وأصحاب المصالح، ويمكن سرد خصائص الحوكمة على النحو التالي (الداعور، 2009: 19).

1. المسؤولية اتجاه جميع الأطراف الذين لهم مصلحة في المؤسسة.
2. تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأطراف الذين لهم علاقة مع المؤسسة.
3. نشر الوعي الثقافي والتمسك بالسلوك الأخلاقي بحيث تنشأ علاقة قوية بين المؤسسة والمجتمع، مما يؤدي إلى توسيع المؤسسة واستمرارها وزيادة قدرتها التنافسية بين المؤسسات.
4. الإفصاح والشفافية عن المعلومات والبيانات في المؤسسة لجميع أطراف المؤسسة.
5. تطبيق المعايير المحاسبية والمراجعة في التقارير المالية الخاصة بالمساهمين مما يزيد من ثقة المساهمين بالمؤسسة.
6. الإلتزام بقوانين وسياسات ومبادئ المؤسسة.
7. استقلالية مجلس الإدارة وكافة اللجان المختلفة.
8. حماية المعلومات والبيانات الداخلية للمؤسسة مما يعكس الصورة الإيجابية عن المؤسسة.
9. حماية حقوق المساهمين والمستثمرين في المؤسسة مما يزيد من ثقتهم في المؤسسة.
10. تعظيم قيمة المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة (علي، 2016).

مبادئ حوكمة المؤسسات

تعتبر منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية من أهم المنظمات التي تعمل على توضيح وإصدار مبادئ الحوكمة، حيث أنه تم أصدار مبادئ الحوكمة وفقاً لمنظمة التعاون الإقتصادية والتنمية في عام

2004 م، واستندت معظم دول العالم التي تهتم بمفهوم الحوكمة وأهميتها في المؤسسات والشركات على هذه المبادئ، ويمكن توضيحها على النحو التالي (منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية، 2004).

1. لا بد من وجود نظام فعال ونشط لحوكمة المؤسسات، وبحيث يعمل هذا النظام على تنشيط وازدهار وتنمية الأسواق الخاصة بالمؤسسات والشركات، ويجب أن تتسم هذه الأسواق بالشفافية الكاملة وأن تلتزم بالقوانين والتشريعات الصادرة وتعمل على توزيع وتنظيم الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

2. إعطاء الحق الكامل للمساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح في المشاركة وممارسة حقوقهم بكل إمكانية داخل المؤسسة بالشكل الذي يخدم مصالح المؤسسة، مما يعود بالفائدة على كل من المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح وعلى المؤسسة في نفس الوقت.

3. لا بد أن يتضمن نظام حوكمة المؤسسات على المعاملة المبنية على أساس الحيادة والإستقلالية لكل المساهمين بما فيهم المساهمين الصغار والمساهمين الكبار، ولا بد لهذا النظام أن يقوم بالحفاظ على حقوق المساهمين في حالة سرقها.

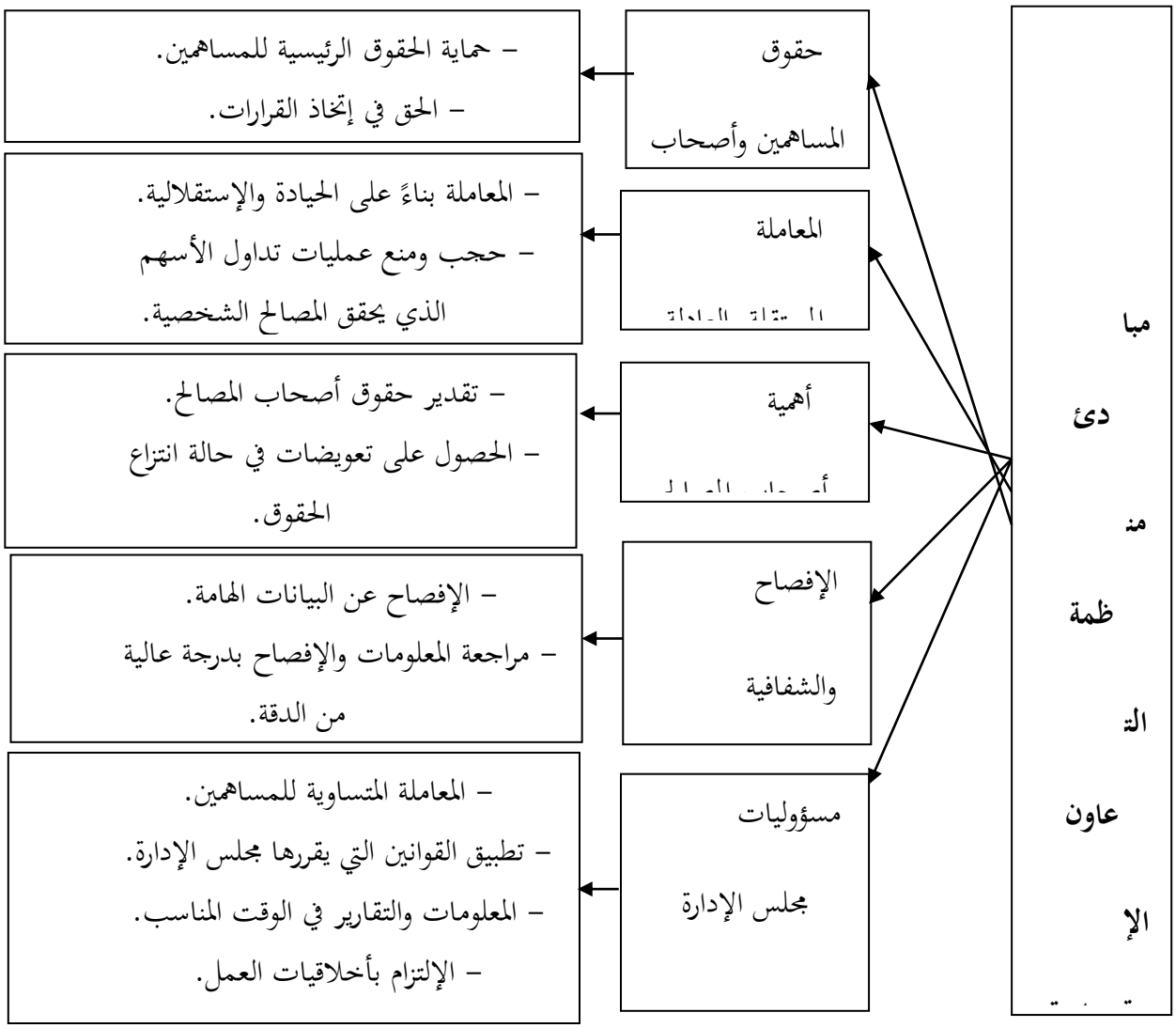
4. لابد للمؤسسة الإلتزام بالقوانين والتشريعات التي وضعتها الدولة وأيضاً الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح في المؤسسة

5. لا بد للمؤسسة الإلتزام بالقوانين والتشريعات التي وضعتها الدولة وأيضاً الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح في المؤسسة، وأن تعمل على تطوير العلاقة بين أصحاب المصالح والشركة وذلك من أجل تنمية فرص العمل وازدهار الشركة واستمرارها.

6. لا بد من توفير نظام الإفصاح والشفافية عن كافة البيانات والتقارير والقوائم المالية في المؤسسة وذلك من أجل ضمان حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح بما يخدم أهدافها.

7. أهمية مجلس الإدارة في مراقبة ومتابعة أعمال المؤسسة وأعمال الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها في اختيار الأعضاء ذو الكفاءة والمهارة في المعاملة، وذلك من أجل تطوير عمل المؤسسة وزيادة قدرتها على الإستمرارية (مبادئ منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية، 2004).

الشكل رقم (5) مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية



المصدر: (المنظمة الإقتصادية والتنمية، 2004).

أهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات

تعمل المؤسسات التي تريد النهوض بنفسها وبقيمتها في السوق على تطبيق معايير وقواعد الحوكمة في عملها، وذلك من أجل أن تصبح هذه المؤسسات قادرة على استقطاب الإستثمارات الداخلية والخارجية وتوظيفها، حتى تتجنب المخاطر التي قد تتعرض لها في عملها. **ويمكن سرد أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها عند تطبيق الحوكمة على النحو التالي (درويش، 2007: 23)**.

الشفافية والإفصاح في المعلومات والبيانات وجعل كل شي قابل للإطلاع والنقاش.

1. المساءلة والتي من خلالها يمكن للمساهمين مراجعة ومتابعة الإدارة التنفيذية وفقاً لقانون وأنظمة الحوكمة.

2. زيادة درجة المسؤولية بين أقسام الإدارة المتمثلة من الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، ويجب على أعضاء مجلس الإدارة التصرف بدرجة عالية من الأخلاق المهنية.

3. تطوير المؤسسة وتقدمها وذلك من خلال تشجيع التعاون بين المساهمين وأصحاب المصالح مع المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات.

4. تحقيق الحيادة والإستقلالية في المعاملة بين المستثمرين الكبار والمستثمرين الصغار وبين المستثمرين المحلين والأجانب (نريمان، 2020).

مزايا وفوائد تطبيق حوكمة المؤسسات

عند إلتزام المؤسسات بمعايير الحوكمة تستطيع أن تحقق العديد من الفوائد التي تؤثر بشكل إيجابي على عمل المؤسسة. **ويمكن سردها على النحو التالي (مجدي، 2009: 18)**.

1. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المؤسسة مثل العملاء والدائنين والموردين وغيرهم.

2. تقليل نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

3. زيادة نسبة الإنتاج للمؤسسة وتحقيق النمو المستدام وذلك من خلال تطبيق أنظمة الحوكمة.

4. تخفيض نسبة رأس المال للمؤسسة مما يساعدها على الإستمرار والإنتاج.

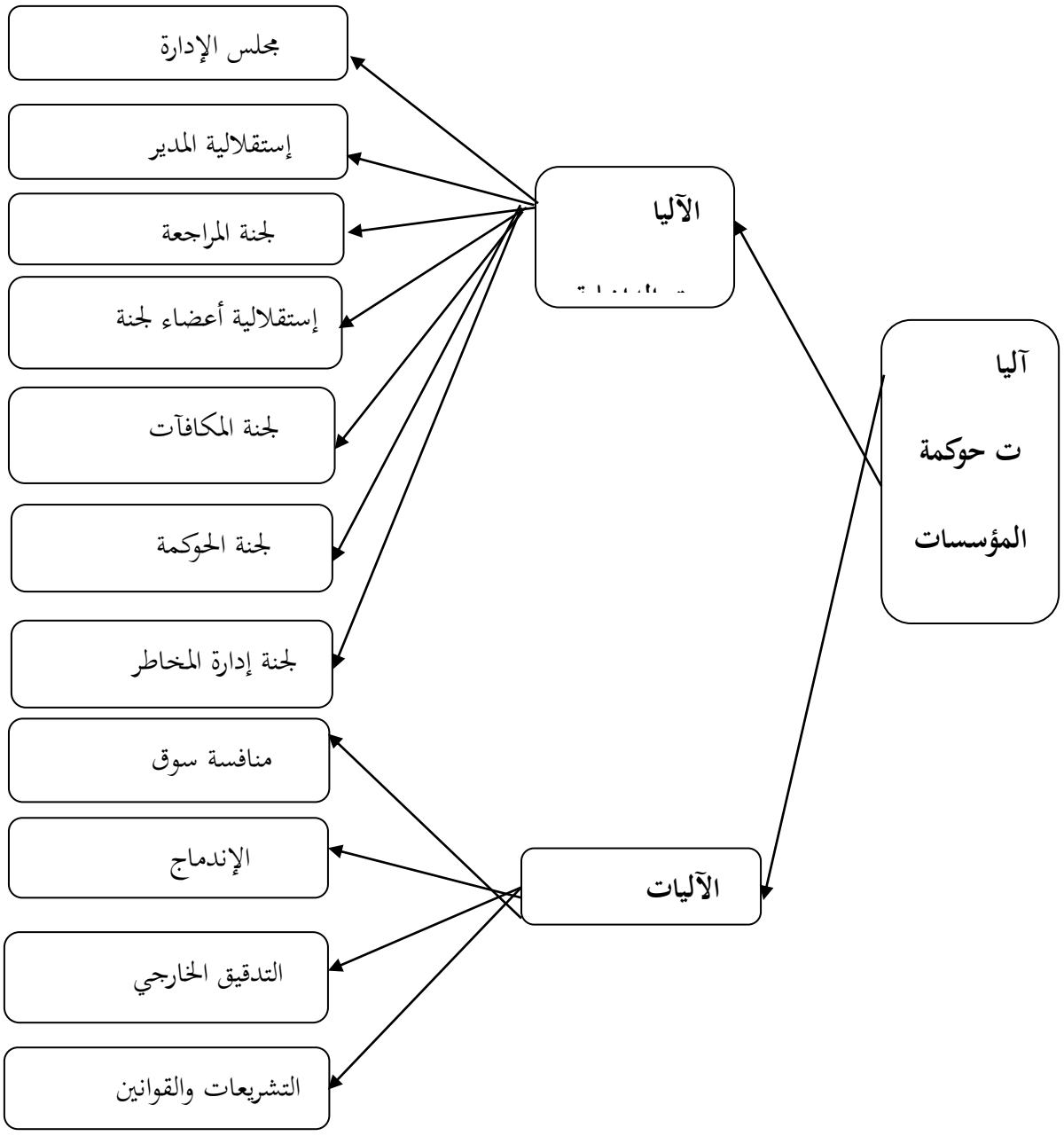
5. تحسين ودعم المراقبة على أداء المؤسسة.

6. تعمل الحوكمة على استقرار المؤسسة مما يؤدي إلى تطورها وازدهاره وتقدمها وبالتالي زيادة الإنتاج وزيادة فرص العمل (العمل وفق المعايير والممارسات الدولية، 2022).

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات

حتى تتمكن المؤسسات المالية الفلسطينية والشركات المساهمة من تطبيق معايير وقواعد الحوكمة في عملها كان لا بد من وجود آليات ونظام معين تعتمد عليه، بما يساعد هذه المؤسسات والشركات القيام بعملها بكل حرية، وكما تساعدها على تجنب المخاطر التي تتعرض لها، وأيضاً تساعدها في تحسين أدائها وتطوير عملها بما يضمن لهذه المؤسسات والشركات المساهمة الإستمرارية في الأسواق وتكون قادرة على مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث، بما يساعدها على حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح (دلال، 2016: 22). ويمكن توضيح آليات الحوكمة وفقاً للشكل رقم (6).

الشكل رقم (6) آليات الحوكمة



المصدر: (أبو بركة، 2017).

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

يمكن تعريف الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على أنها القوانين والإجراءات التي تعمل المؤسسات على تطبيقها داخلياً وذلك لتحديد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب

المصالح في المؤسسة، وتعمل آليات الحوكمة داخلياً على إدارة نشاطات وفعاليات المؤسسة وتدبير الإجراءات اللازمة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (أبو بركة، 2017: 70).

ويمكن سرد وتوضيح الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على النحو التالي:

مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة الركن الأساسي للمؤسسة والشركة حيث أنه يعمل على وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى ترتيب وتنظيم عمل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وكما يعمل مجلس الإدارة على مراقبة تطبيق إطار الحوكمة في المؤسسة بما يحفظ حقوق المساهمين والمستثمرين في المؤسسة (سناء، 2020 : 11).

1. مفهوم مجلس الإدارة

يمكن تعريف مفهوم مجلس الإدارة على أنه السلطة التنفيذية للمؤسسة التي تقوم بتوجيه أعمال المؤسسة، وهو صاحب السيادة الفعلية لأي مؤسسة، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك بأقل التكاليف، ويعتبر مجلس الإدارة الأداء الأفضل لمتابعة أداء الإدارة ويعمل على حماية حقوق المستثمرين في المؤسسة، وكما يعمل مجلس الإدارة على وضع إستراتيجية المؤسسة ويقوم بمتابعة أداء الإدارة ويقدم الحوافز للإدارة وذلك من أجل تحفيزها وتطويرها، وكما يعمل مجلس الإدارة على دعم ومراجعة الأداء الرئيسي التنفيذي، ويعمل أيضاً على توفير الميزانية الكافية للمؤسسة، ولذلك يعتبر مجلس الإدارة الأداء الفعال في المؤسسة (نائل، 2017 : 21).

مجلس الإدارة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

يعتبر مجلس الإدارة الجهة الأساسية في متابعة عمل المؤسسة ومراقبتها، لذلك لا بد لمجلس الإدارة أن يترأس إدارة المؤسسة، شريطة أن يتراوح عدد أعضائها ما بين 5 إلى 11 عضو، ويجب على مجلس الإدارة أن يعتني بشؤون المساهمين ويعبر عن نسبة توزيع رأس المال، وبالتالي يحق لصغار المساهمين أن يحملوا 10% من أسهم المؤسسة، ويحق لهم أيضاً أن يقوموا بإجراء عملية انتخابية في المجلس وذلك من أجل أن ينتخبوا لهم عضواً يمثلهم في مجلس الإدارة، ولكن شرط أن يقوموا بتقديم عدة مرشحين ذو خبرة في التعامل وذلك من أجل حماية حقوقهم في المؤسسة، ولا بد أن تكون مدة مجلس الإدارة 4 سنوات فقط غير قابلة للزيادة، وتجري عملية انتخابية تنتهي بانتخاب مجلس إدارة جديد (مدونة حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 20).

المكونات الأساسية لمجلس الإدارة

- **الإشراف المستقل**

لا بد أن يكون مجلس الإدارة مستقل في المؤسسة وذلك حتى يتمكن من القيام بأعماله بكل حرية دون قيود من متابعة ومراقبة وإشراف على عمل المؤسسة، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف التي ترسمها المؤسسة، وحتى يعمل أيضاً على تقوية العلاقة بين المساهمين والإدارة التنفيذية لتتمكن المؤسسة من كسب العديد من المساهمين وأصحاب المصالح من أجل الإستثمار، وبالتالي يعود بالمكاسب المادية على كلاً من أصحاب المصالح والمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالمؤسسة (الزهراء، 2019: 27).

- **قدرة مجلس الإدارة على التنافس**

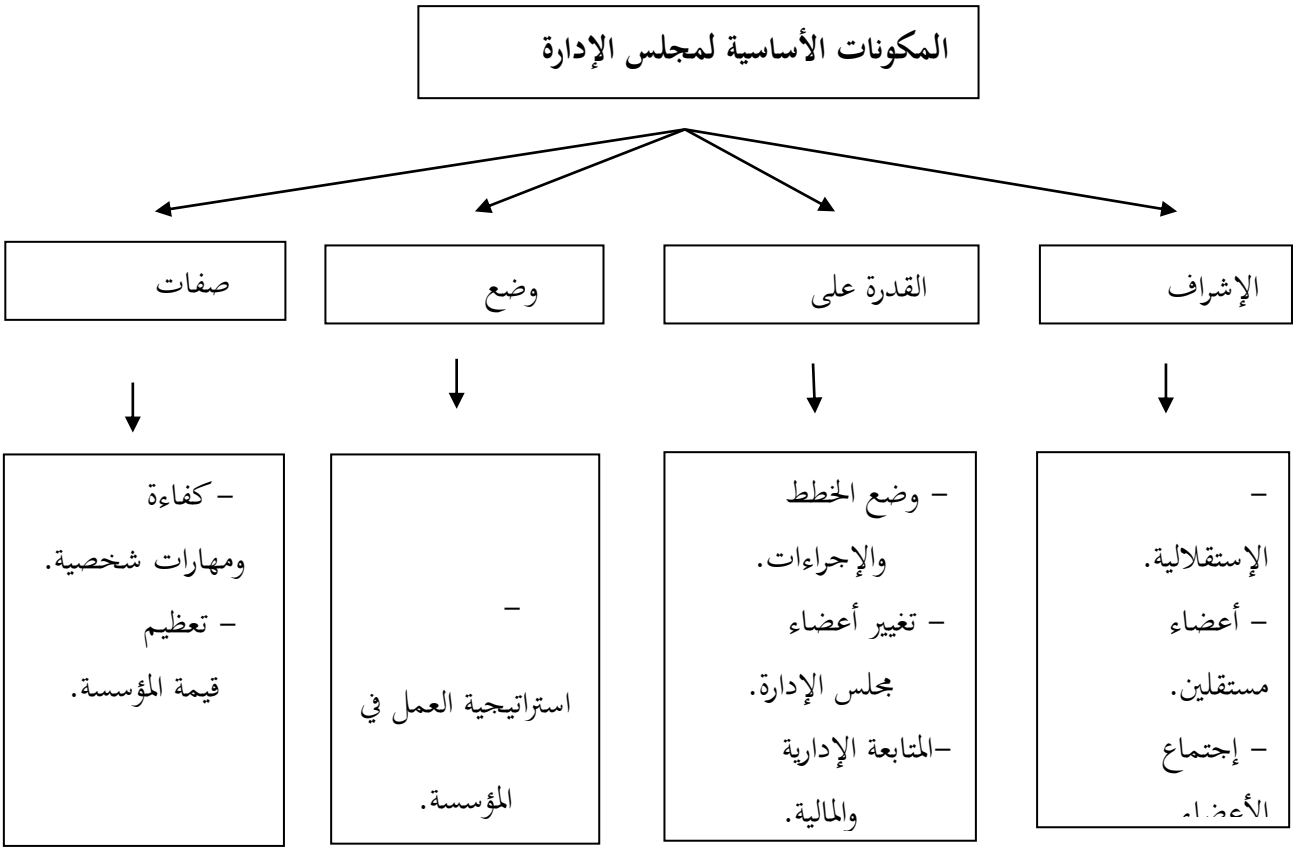
لا بد أن يتمتع مجلس الإدارة بمؤهلات وكفاءات تمكنه من القيام بعمله كما هو مطلوب وتمكنه أيضاً من التنافس، وتشير قدرة مجلس الإدارة على التنافس إلى مؤشر إيجابي وهو أنها تقوم بعملها على أكمل وجه وكما هو مطلوب من متابعة أداء المؤسسة ومراقبتها والإشراف عليها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وذلك حتى تكون المؤسسة قادرة على تجنب المخاطر التي قد تتعرض لها في عملها، وكما يتعرض مجلس الإدارة للمنافسة في السوق ونتيجةً لذلك يجب تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات التي من خلاله يمكن التركيز على أعمال المؤسسة والتأكد من مدى إلتزامها بمعايير وقواعد الحوكمة، وذلك من أجل أن تصبح المؤسسة قادرة ومقتدرة في الأسواق المحلية والدولية، يمكن لمجلس الإدارة أن يقوم بإستبدال المدراء وأعضاء مجلس الإدارة الذين لا يقومون بأعمالهم كما هو مطلوب ولا يتركزون على تطوير أداء المؤسسة، وهذا ليس في سبيل الإشارة إلى أضعفهم وإنما في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة حتى تكون عضواً قوياً منافساً في السوق واستخدام الإمكانيات بأفضل درجة ممكنة (سليمان، 2016: 100).

- **أهمية مجلس الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة**

يقوم مجلس الإدارة برسم أهداف المؤسسة وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في المؤسسة، وكما يقوم بمتابعة أعمال أعضاء مجلس الإدارة ومراقبتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، ويقوم مجلس الإدارة بوضع خطة إستراتيجية تسير عليها المؤسسة وذلك من أجل تنظيم عملها واتخاذ القرارات الصحيحة التي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة، بحيث تكون هذه الخطة طويل الأجل مبنية على أسس الحوكمة الرشيدة بحيث تحقق لها ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من منافسة المؤسسات الأخرى وتمكنها أيضاً من تحقيق أهدافها، ولذلك يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بدراسة هذه الخطة بكل عناية لما له من تأثير

إيجابي على أداء المؤسسة (زهراء، 2019: 57). ويمكن توضيح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة وفقاً للشكل رقم (7).

الشكل رقم (7) المكونات الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر: (زهراء، 2019: 59).

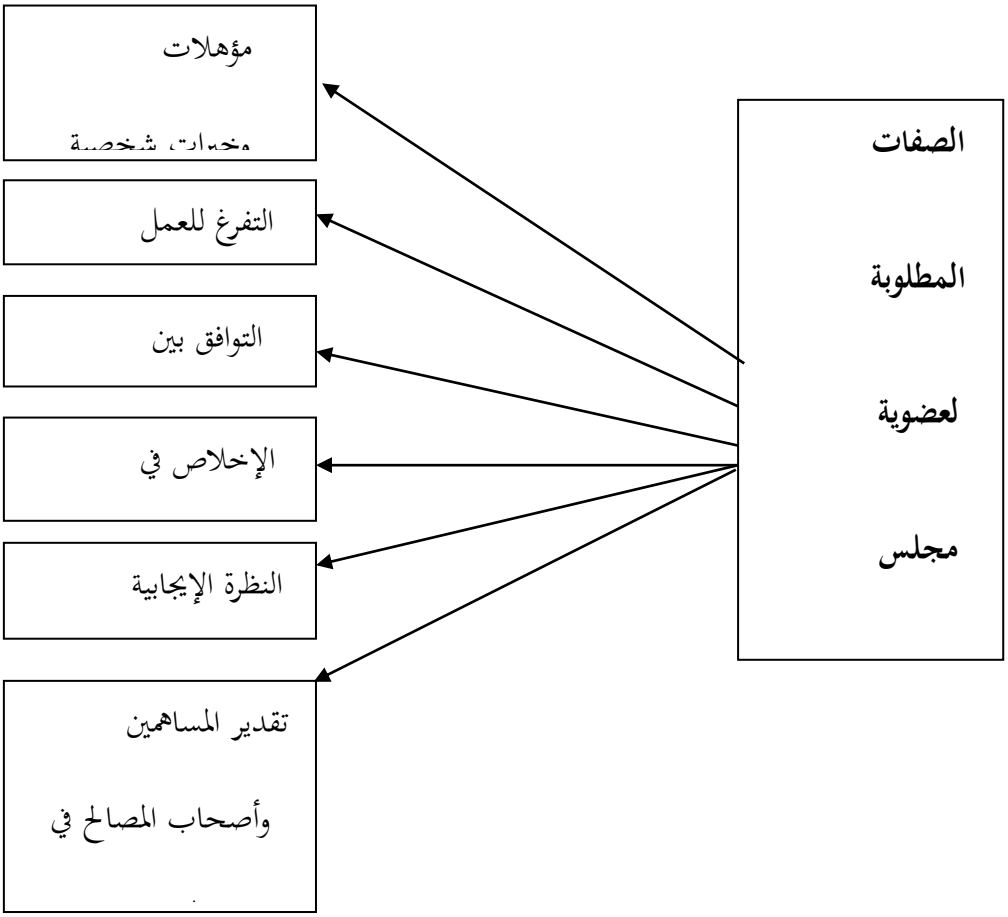
يرى الباحث أن نجاح أي مؤسسة تعتمد بشكل أساسي على المكونات التي تمت الإشارة إليها، وذلك من حيث كفاءة وخبرة مجلس الإدارة في إدارة شؤون المؤسسة بشكل منظم ودقيق، وقدرته على اختيار أعضائه من ذوي الكفاءة والخبرة مما يساهم في خلق جو من التنافس مع المؤسسات الأخرى، وأيضاً قدرة مجلس الإدارة في رسم الخطة الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق رؤية المؤسسة.

- **الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة**

يقوم مجلس الإدارة بإختيار أعضائه بشكل دقيق وذلك وفقاً لمؤهلات وخبرات وكفاءات تمكنهم من القيام بأعمالهم كما هو مطلوب، وكما تمكنهم من وضع الخطة الإستراتيجية التي تسير عليها المؤسسة وذلك من أجل تجنب المخاطر التي قد تتعرض إليها وأيضاً تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ويمكن توضيح الصفات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة على النحو التالي (لائحة سياسات ومعايير عضوية مجلس الإدارة، 2017).

1. لا يجوز للعضو المرشح لعضوية مجلس الإدارة أن يكون صاحب سوابق جنائية.
2. لا بد أن يتوافر في العضو المؤهل لعضوية مجلس الإدارة الخبرة والكفاءة والمهارة التي تمكنه في ممارسة عمله بشكل كامل وعلى أكمل وجه.
3. لا بد له أن يتمتع بقدر عالي من أخلاقيات المهنة.
4. لا بد للعضو المرشح أن تتوفر به المعرفة القانونية والمالية التي تطبق في المؤسسة.
5. يجب على العضو المرشح لعضوية مجلس الإدارة الإلتزام بقواعد المؤسسة وأن يتمتع بأسلوب الحديث وذلك من أجل كسب الزبائن.
6. لا يحق أن يشغل العضوية أكثر من ثلاثة مجالس إدارة في نفس الوقت.
7. لا بد للعضو الجديد أن يبلغ مجلس الإدارة عن أسماء الشركات التي يعمل به كعضو مجلس إدارة.
8. يجب على عضو مجلس الإدارة العمل بكل إخلاص ومهارة من أجل تعظيم المصالح طويلة الأجل لكلاً من المساهمين وأصحاب المصالح (هيئة السوق المالية، 2020). يوضح الشكل رقم (8) الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة.

الشكل رقم (8) الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة



المصدر: (محمد، 2017: 73).

الصفات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة رقم (29) على أن يكون في مجلس الإدارة أعضاء يتمتعون بمؤهلات وخبرات وكفاءات تتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة، بما يضمن لمجلس الإدارة القيام بأعماله بإستقلالية تامة، ويجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتدريب العضو حتى يكون قادراً على إتمام عمل المؤسسة بشكل صحيح، ولا بد لعضو مجلس الإدارة أن يقوم بالتطوير من أدائه حتى يتمكن من القيام بالمهام التي تفوض إليه، ويجب

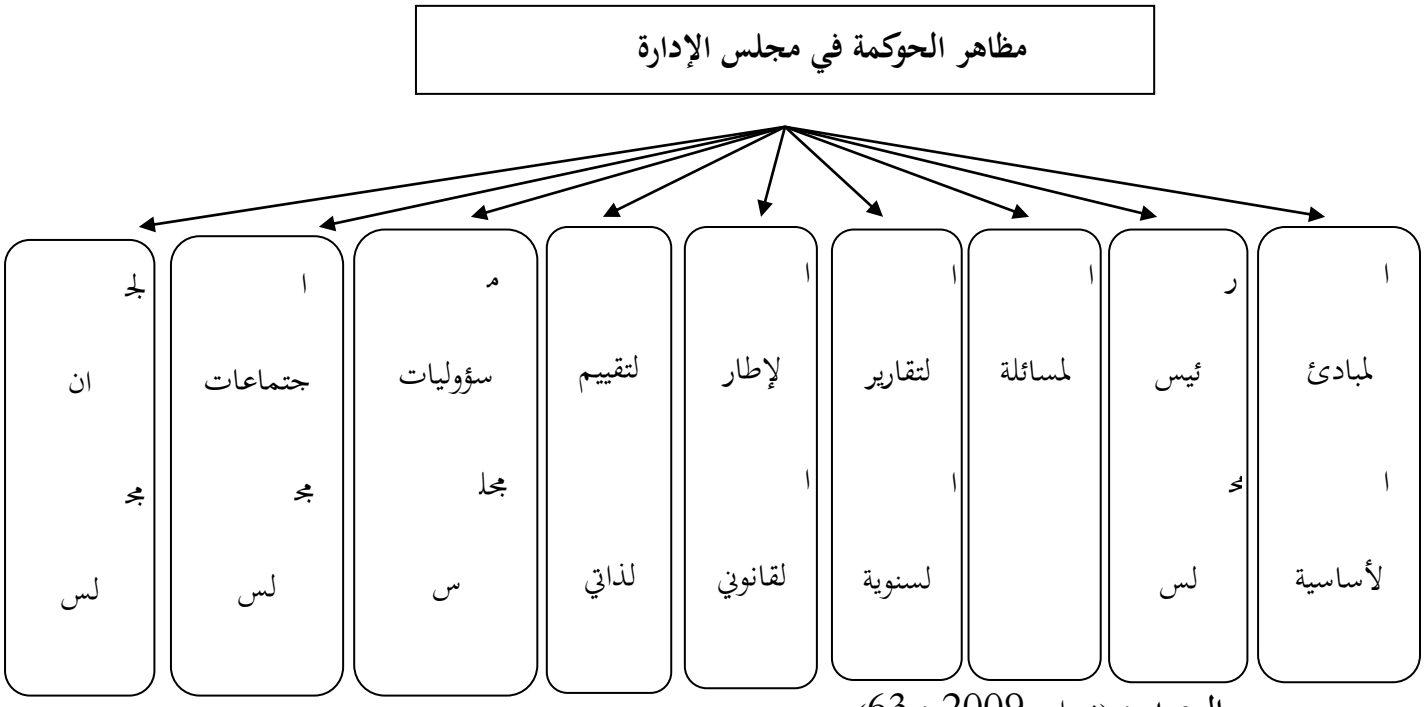
على رئيس مجلس الإدارة وكذلك الأعضاء أن يكونوا متفرغين للعمل في المؤسسة بحيث لا تربطهم أي أعمال أو مصالح مع مؤسسات أخرى، ويجب على رئيس مجلس الإدارة أن يكون مقيماً في فلسطين لكي يتمكن من القيام بالأعمال التي فوضت إليه (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 29).

يرى الباحث أن أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة هم الجهة المسؤولة عن ازدهار المؤسسة أو انهيارها، ولذلك لا بد أن يقوم رئيس مجلس الإدارة باختيار الأعضاء التي يتمتعون بصفات ومهارات تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مظاهر الحوكمة في مجلس الإدارة

ونتيجة للدور الذي يقوم به مجلس الإدارة من متابعة ومراقبة لعمل المؤسسة والإشراف على التقارير والقوائم المالية الذي تصدرها جهات مختصة في المؤسسة فقد أكدت العديد من الدراسات والتقارير على أهمية حوكمة مجلس الإدارة، ويمكن توضيح مظاهر الحوكمة في مجلس الإدارة وفقاً للشكل رقم (9) (الزهراء، 2019: 63).

الشكل رقم (9) مظاهر الحوكمة لمجلس الإدارة



المصدر: (زهراء، 2009 : 63).

ويمكن شرح وتوضيح مظاهر الحوكمة في مجلس الإدارة على النحو التالي:

1. المبادئ الأساسية

المبدأ الأول: يقوم مجلس الإدارة بممارسة أعماله في المؤسسة من إعداد الخطط ورسم استراتيجيات المؤسسة ومتابعة أعضاء مجلس الإدارة والإشراف على أدائها بكامل الحرية دون تدخل أي من الأطراف الخارجية.

المبدأ الثاني: منح مجلس الإدارة السلطة الكاملة والشخصية الإستقلالية في عملها، وذلك من أجل إتمام عمل المؤسسة وتقدمها وازدهارها في المجتمع وفي الأسواق (درويش، 2007: 20).

2. رئيس مجلس الإدارة

لا بد أن يتمتع رئيس مجلس الإدارة بشخصية قوية وفريدة تميزه عن باقي أعضاء المجلس ويعتبر قائد عمله في المؤسسة، وتظهر مهارته في كيفية إدارة المؤسسة وفي كيفية وضع الخطط والإستراتيجيات

التي تسير عليها المؤسسات والشركات في عملها، وهو مسؤول عن الإجتماعات التي تحدث في المؤسسة وكما يقوم بمتابعة أعمال أعضاء المجلس وذلك من أجل التأكد من مدى إلتزامهم بالقواعد التي يصدرها رئيس مجلس الإدارة التي من شأنها أن تساهم في تطوير عمل المؤسسة وتقدمها، وكما يقوم بعرض المعلومات المهمة إلى الأعضاء وذلك بغرض مناقشتها في الإجتماع وذلك بهدف نجاح المشروع (زهراء، 2019: 63).

3. المسائلة

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بممارسة صلاحياته وواجباته بشكل قانوني وكما يجب عليه أن يقوم بتوجيه وإرشاد أعضاء مجلس الإدارة في عملهم وذلك أيضاً متابعتهم والإطلاع على نتائج عملهم من أجل تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة، وفي حالة عدم قيام مجلس الإدارة بأعماله وفقاً لقانون المؤسسة وعدم قيامه بمتابعة أعضاء مجلس الإدارة في هذه الحالة يتحمل رئيس مجلس الإدارة وكافة الأعضاء المسؤولية الكاملة الناتجة عن تقصيرهم اتجاه أصحاب المصالح واتجاه المساهمين والمستثمرين مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية قد تؤثر على مصلحة المؤسسة، ولا يمكن تخطي هذه المسؤولية إلا بإقامة الحجه والدليل على أنهم يمارسون أعمالهم بشكل صحيح، هنا يحق لكل من أصحاب المصالح وكذلك المساهمين الذين تعرضوا للضرر أن يقوموا بمحاسبة كلاً من رئيس المجلس والأعضاء عن تصرفاتهم المخالفة لقانون المؤسسة (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 63).

4. التقرير السنوي

لا بد لمجلس الإدارة أن يقوم بعرض التقارير السنوية لكل من المساهمين وأصحاب المصالح، وأيضاً لا بد أن يتحمل كامل مسؤولية التقارير السنوية اتجاه المساهمين وأصحاب المصالح أن يقوم بعرضها في نهاية كل عام (سليمان، 2016: 61).

من وجهة نظر الباحث أن التقارير السنوية مهمة جداً في نقل الصورة الحقيقة عن أداء المؤسسة وذلك بغرض إبراز انجازات المؤسسة والمشاكل التي تعرضت لها، وتقوم الإدارة التنفيذية بإعداد التقارير وعرضها إلى مجلس الإدارة وذلك من أجل التدقيق.

5. الإطار القانوني لمجلس الإدارة

ويمكن توضيح الإطار القانوني لمجلس الإدارة في فلسطين على النحو التالي:

هناك العديد من القوانين الفلسطينية التي تعمل على ترتيب وتنظيم عمل مجلس الإدارة في الشركات والمؤسسات المساهمة في فلسطين، ومن هذه القوانين قانون رقم (12) سنة 1964م، وقانون رقم (6) لسنة 1966م، ويسمى معدل قانون الشركات والمؤسسات الفلسطينية، وقانون رقم (24) لسنة 2020م الخاص بإزالة رسوم الترخيص لكل من الشركات والمركبات التي تعمل في مجال النقل والمواصلات (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2020).

6. التقييم الذاتي لمجلس الإدارة

ويقصد به أن يقوم مجلس الإدارة بتقييم أدائه خلال كل فترة من الزمن من خلال تصميم مجموعة من المعايير التي تعتبر بمثابة المرجعية للإعتماد عليها في تقييم أدائه، ويقوم مجلس الإدارة بتقييم أدائه وذلك من أجل تحسين الأداء وزيادة فعاليته في نمو وتقدم وازدهار المؤسسة، ويمكن توضيح التقييم الذاتي لمجلس الإدارة في مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين على النحو التالي (مارتان، 2022).

تنص المادة رقم (41) على أنه لا بد لمجلس الإدارة أن يقوم بتقييم أدائه مرة واحدة في السنة على الأقل، ويتم إدراج هذا التقييم في جدول اجتماعات المجلس لكي يتم مناقشة تقرير الحوكمة حول أداء المجلس والتأكد من أن الأعضاء يقومون بحضور هذه الإجتماعات والجلسات، ولا بد لمجلس الإدارة أيضاً أن يقوم بتقييم أدائه من خلال لجنة خارجية مرة واحدة كل سنتين عن طريق الإستعانة بخبير

خارجي، وذلك من أجل التأكد من أن حجم مجلس الإدارة وتركيبه يمكنه من القيام بأعماله بفعالية، ويعتبر التقييم الداخلي والخارجي لصالح مجلس الإدارة، ويجب على مجلس الإدارة أن يأخذ نتائج هذا التقييم وذلك من أجل تمكين المجلس من القيام بأعماله على أكمل وجه، وفي حالة إضافة أو عزل أحد أعضاء مجلس الإدارة يجب إبلاغ هيئة سوق رأس المال بالتغيير الحاصل (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 41).

يرى الباحث أن عملية التقييم لمجلس الإدارة عملية مهمة جداً حيث أنه من خلالها يمكن لمجلس الإدارة تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي يستطيع المجلس أن يقوم بالتحسين من أدائه وفعاليته بما ينعكس إيجابياً على أداء الشركة.

7. مسؤوليات مجلس الإدارة

تعتبر المؤسسات والشركات المساهمة في فلسطين جزء أساسي في الإقتصاد الفلسطيني حيث أنها تساهم في تطور وتقدم وازدهار إقتصاد دولة فلسطين، ونتيجة هذا الدور التي تقوم به كلاً من المؤسسات والشركات المساهمة في فلسطين كان لا بد لها أن تعمل على نظام يقوم بتحديد وتوزيع صلاحيات رئيس مجلس الإدارة وكذلك أعضاء مجلس الإدارة واللجان التي يشكلها مجلس الإدارة. **ويمكن توضيح صلاحيات مجلس الإدارة على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 30).**

1. متابعة التوجيهات والإرشادات الصادرة عن الإدارة التنفيذية.
2. الإلتزام بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة التي تقدمها الإدارة التنفيذية، ومتابعة عمل الإدارة التنفيذية من أجل التأكد من مدى إلتزام الإدارة التنفيذية بالقوانين والأحكام والتشريعات الخاصة بالمدونة.

3. الإطلاع على نظام عمل المؤسسات بشكل متواصل ومتابعة نظام التدقيق الخاص بالمؤسسة.

4. توجيه وإرشاد أعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مما يزيد من ثقة أعضاء المجلس بأنفسهم.

5. مكافأة كل من أعضاء المجلس وكذلك المديرين التنفيذيين في المؤسسة.

6. يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بعقد اجتماعات في الوقت المناسب وذلك من أجل التأكد من مدى إلتزام أعضاء المجلس وأعضاء الإدارة التنفيذية بالقرارات التي يتخذها مجلس الإدارة.

7. توفير مبدأ الشفافية والإفصاح في المعاملات المالية والتقارير السنوية الخاصة بالمؤسسة.

يعتقد الباحث أنه لا بد من التركيز على مجلس الإدارة في المؤسسة، حيث أنه يعتبر من أبرز آليات حوكمة المؤسسات ويعمل على توفير كافة حقوق المساهمين في المؤسسة، ويقوم أيضاً بوضع استراتيجية المؤسسة والرقابة الإدارية والمالية وذلك من أجل تقدم وازدهار وتطور الشركة (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 30) .

حجم مجلس الإدارة

لا بد أن يكون حجم مجلس الإدارة صغيراً وذلك لضمان إتخاذ القرارات بعناية وبشكل يضمن مشاركة كافة الأعضاء بخبرتهم ومهارتهم وبالتالي أداء المهام التي وكلت لهم (العمل وفق المعايير الدولية وأفضل الممارسات، 2022). وعند تشكيل مجلس الإدارة ينبغي مراعاة أن يكون عدد أعضاء المجلس فردي من أجل تطبيق نظام الأغلبية في المشاركة.

حجم مجلس الإدارة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة رقم (20) أنه لا بد لمجلس الإدارة أن يتولى إدارة المؤسسة المساهمة، ويجب أن يتراوح أعضاء المجلس ما بين (5 – 11) عضواً، ويجب على مجلس الإدارة أن يقوم بمتابعة عمل المؤسسة بشكل قانوني مما يضمن حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وبالتالي يحق للمساهمين الذين يحملون 10% من أسهم المؤسسة أن ينتخبوا عضواً لهم في مجلس الإدارة، ولا بد أن لا تتجاوز مدة مجلس الإدارة 4 سنوات وتنتهي بإنتخاب مجلس إدارة جديد. ويتصرف مجلس الإدارة القائم بالشؤون الإدارية والمالية الخاصة بالمؤسسة وذلك حتى تتم العملية الإنتخابية مرة أخرى، ولا يجوز أن يتم تجديد العضوية لعضو مجلس الإدارة لأكثر من 3 دورات متتالية (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 20).

يرى الباحث أن هناك عدة عوامل تؤثر على مجلس إدارة المؤسسة وتتعلق هذه العوامل بحجم المؤسسة وطبيعة عملها، حيث أن الحجم الكبير يساهم في زيادة رقابة الإدارة التنفيذية، ومن ناحية أخرى إذا كان حجم المجلس الإدارة صغير يمكن اتخاذ القرارات بعناية وسهولة ويمكن تطبيقها في الشركة دون أي إعاقة.

استقلالية مجلس الإدارة

يأخذ مجلس الإدارة دوراً مهماً في المؤسسة حيث يعمل على وضع الإستراتيجيات والسياسيات و الخطط والإجراءات الخاصة بالمؤسسة والتي تهدف إلى تحقيق مصالح المؤسسة، وحيث أن استقلالية مجلس الإدارة يعتبر من أبرز العناصر في حوكمة المؤسسات، وتنص مدونة الحوكمة المحلية والعالمية بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء الغير تنفيذيين، وحيث أن وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة يساعد المجلس على القيام بأعماله على أكمل وجه، وهناك

مجموعة من الأمور التي تنص عليها مدونة حوكمة المؤسسات وذلك لضمان استقلالية مجلس الإدارة (سليمان، 2016: 99).

ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1. لا بد أن يحتوي المجلس الإدارة على عدد كافي من الأعضاء المستقلين لكي يصبح المجلس قادراً على أداء المهام التي وكلت إليه.
2. لا بد أن يكون رئيس مجلس الإدارة ذو كفاءة وخبرة وله القدرة على القيام بأعمال المجلس.
3. يقوم مجلس الإدارة بعقد اجتماع مع الأعضاء المستقلين في المؤسسة وذلك للبحث في أداء الإدارة التنفيذية.
4. يقوم مجلس الإدارة بمهمة خاصة وهي اختيار أعضاء المجلس المناسبين لإدارة المؤسسة دون تدخل أي طرف آخر.
5. يجب على مجلس الإدارة متابعة شؤون المؤسسة وذلك من أجل تنظيم العمل والحفاظ على الإستقلالية.
6. لا بد لمجلس الإدارة أن يعتمد على مبدأ الشفافية والإفصاح في التعامل مع الزبائن وذلك من أجل كسب المستثمرين لصالح المؤسسة (أبو بركة، 2017: 78).

استقلالية مجلس الإدارة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة رقم (25) على أنه لا بد أن يحتوي مجلس الإدارة على عضوين مستقلين على الأقل في المؤسسة، ويقصد بالعضو المستقل هو العضو الذي ليس له أي علاقة قرابة أو صداقة في المؤسسة غير

عضويته فيها. **وهناك عدة أمور يجب توافرها في العضو المستقل في المؤسسة وهي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 25)**.

1. لا بد أن يكون العضو المستقل ذو درجة جامعية على الأقل و أن يكون متمكن من عمله في المؤسسة.

2. لكي يطلق على العضو بأنه مستقل لا بد من توفر شرط وهو أن لا يكون قد عمل في المؤسسة كموظف خلال السنوات الثلاثة السابقة لتاريخ ترشيحه لعضوية المجلس.

3. أن لا يأخذ من المؤسسة أي مبلغ مالي بإستثناء ما يتلقاه من عضوية مجلس الإدارة.

4. لا تربطه أي علاقة قرابة أو صداقة مع أحد المدراء في المؤسسة.

5. يجب عليه أن لا يكون صاحب مؤسسة أخرى تتعامل معها المؤسسة التي هو عضو فيه.

6. يجب عليه أن يكون مستقل استقلال تام عن مدقق الحسابات الخارجي وأن لا توجد أي علاقة فيما بينهم.

7. يجب عليه أن يقوم بعمله بشكل قانوني وأن لاتشكل مساهمته في العمل أي مصلحة تؤثر على رأس مال الشركة.

8. أن لا يكون قد عمل كعضو في مجلس الإدارة لثلاث دورات متتالية سابقة، ويتم انتخاب العضوين المستقلين من خلال المساهمين في اجتماع الهيئة العامة، وذلك من ضمن قائمة يقدمها مجلس الإدارة ويجب أن تتضمن مرشحين على الأقل (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 25).

وتنص المادة رقم (28) على أنه يجب على رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة الإلتزام بالمهام التي وكلت إليهم وفق القانون، وأن لا يقوموا بأي مهام تنفيذية في المؤسسة وذلك من أجل الحفاظ

على استقلاليتها، وتتوزع المسؤوليات والصلاحيات بدلاً من أن تكون في يد شخص واحد (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 28).

يرى الباحث أنه لا بد لمجلس الإدارة أن يكون مستقلاً في المؤسسة لديه الصلاحيات الكاملة في توزيع المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن تحقيق أهداف المؤسسة، وأن استقلالية مجلس الإدارة تقوم بناءً على مبدأ الحوكمة في تحقيق مبدأ الرقابة والمتابعة وذلك للتأكد من مدى قدرة الأعضاء الغير تنفيذيين على القيام بدور المتابعة والمراقبة على أعمال الإدارة التنفيذية من أجل تحقيق مصالح المؤسسة والحفاظ على حقوق المستثمرين في المؤسسة.

اجتماعات مجلس الإدارة

يختلف اجتماعات مجلس الإدارة من مؤسسة إلى أخرى وذلك بناءً على طبيعة وحجم المؤسسة. ومن الضروري أن يحدث اجتماع في المؤسسة وذلك من أجل مناقشة المهام والمسؤوليات، ويختلف اجتماع مجلس الإدارة من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة وحجمها، ويعتبر الحد الطبيعي لعقد اجتماعات مجلس الإدارة 3 مرات في الشهر وذلك لمناقشة مجموعة من المواضيع والمهام التي تتعلق بأداء المؤسسة، ويجب على رئيس مجلس الإدارة أن يوضح طبيعة الإجتماع ويكون هو المسؤول عنه، وأن يعطي الحرية الكاملة للأعضاء حتى يقدموا ما لديهم من أداء وذلك من أجل مناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة ومعالجتها حتى يتم تطوير أداء المؤسسة وزيادة تقدمها (العمل وفق المعايير الدولية وأفضل الممارسات، 2022) .

اجتماع مجلس الإدارة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

يجب على مجلس الإدارة أن يعقد عدداً من الإجتماعات بما ينسجم مع حجم عمل المؤسسة وبما ينسجم مع النظام الداخلي للمؤسسة وذلك لضمان متابعة أعمال المؤسسة (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 28).

يعتقد الباحث أنه يجب على مجلس الإدارة أن ينظم ويرتب عقد إجتماعات مجلس الإدارة وذلك بشكل دوري وفعال لضمان متابعة أعمال المؤسسة وتحديد نقاط الضعف والعقوبات التي تتعرض لها المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وتقدمها، و يجب أن يكون عدد الإجتماعات التي تتم في المؤسسة منسجمة مع طبيعة المؤسسة ووضعها المالي والإداري وكذلك البيئة المحيطة بالمؤسسة.

5. استقلالية المدير التنفيذي

تعد استقلالية المدير التنفيذي من الأمور المهمة في المؤسسة حيث أن المدير التنفيذي أعلى رتبة في نظام الشركة والمؤسسة وفي المقابل يتولى رئيس مجلس الإدارة منصب الرجل الثاني في المؤسسة، وحيث أن المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يقومان بوظيفة مختلفة عن بعضهم البعض لتجنب أي تعارض في المصالح والمحافظة على الإشراف الفعال على الإدارة، ونفهم من ذلك أنه يجب أن يشغل المنصبين شخصين مختلفين عن بعضهم (العمل وفق المعايير الدولية وأفضل الممارسات، 2022).

استقلالية المدير التنفيذي في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة رقم (47) على أنه يجب على مجلس الإدارة أن تقوم بتعين مدير عام للمؤسسة ذو خبرة ومهارة عالية جداً، ويجب على المدير العام أن يكون متفرغ للعمل في المؤسسة وأن لا تربطه أي علاقة مع رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضائه من الدرجة الثالثة، ويعمل مجلس الإدارة على تحديد واجبات ومسؤوليات المدير التنفيذي وكما يعمل على تحديد رتبته، وكما يدعمه في حضور إجتماعات

مجلس الإدارة، ولا بد من وجود ثقة قوية بين كلاً من المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وأن يعطيه الفرصة للقيام بعمله على أكمل وجه (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 47).

يرى الباحث أنه لا يجوز للمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة أن يشغلان منصب واحد في المؤسسة ولا يجوز أن يتولى المدير التنفيذي منصب الإدارة، حيث أن إعطاء المدير التنفيذي كامل الصلاحيات من قبل مجلس الإدارة يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية على حساب باقي الأطراف، وبالتالي لايمكن تقدير أداء المدير التنفيذي بشفافية واضحة مما يؤدي إلى اضعاف الشركة والخروج بها بنتائج سلبية.

اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدداً من اللجان وهي: لجنة المراجعة (التدقيق) ولجنة المكافأة ولجنة الحوكمة ولجنة إدارة المخاطر (العمل وفقا الممارسات الدولية وأفضل الممارسات، 2021).

- تقوم هذه اللجان بتزويد مجلس الإدارة بمعلومات متخصصة عن موضوع ما، وكما تقوم هذه اللجان بمناقشة موضوع معين في غير أوقات الإجتماع، والخروج بمعلومات متخصصة يتم تقديمها إلى مجلس الإدارة، لذلك يقوم مجلس الإدارة بتشكيل هذه اللجان.
- ويتم تشكيل هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين، ويجب أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن ثلاثة أعضاء، ويجب أن يكون اثنين منهم مستقلين وأن يتولى أحدهم رئاسة اللجنة.
- تعمل هذه اللجان على تنظيم إجراءات العمل من خلال عمل خطة تسير عليها في المؤسسة وذلك بموافقة مجلس الإدارة.

- يقوم أعضاء اللجنة بعقد اجتماع لمناقشة خطة العمل وتقرر كل من اللجان قرارها وذلك بحسب الأصوات التي رشحت، وإذا حدث تساوي بين الأصوات يرشح الطرف الذي صوت معه رئيس اللجنة.
- ترفع اللجنة قرارها ونتائجها بعد الإجتماع إلى مجلس الإدارة وكما تقدم تقريراً عن نشاطتها إلى إجتماع الهيئة العامة التي تحدث سنوياً في الشركة.

تقوم اللجان بعدد من المهام وهي:

1. بإمكان هذه اللجان طلب المعلومات أو التقارير من موظفي المؤسسة الذين لا بد لهم من التعاون مع هذه اللجان وذلك لتوفير المعلومات المناسبة.
2. يحق لهذه اللجان أن تقوم بمشاورة أي مستشار خارجي في حالة طلب إستشار قانونية أو مالية.
3. يحق لها أيضاً أن تقوم باجتماع مع موظفي المؤسسة وذلك من أجل مناقشة بعض المعلومات.
4. لا بد أن تقوم لجنة المراجعة بعقد اجتماعات متتالية بحيث لا يتراوح عدد الإجتماعات أربعة اجتماعات في السنة، وكما تقوم كل من لجنة المكافآت ولجنة الحوكمة ولجنة المخاطر بعقد اجتماعات متتالية بحيث لا يتراوح عدد الإجتماعات اجتماعين في السنة.
5. في حالة حدوث عدم موافقة بين قرارات اللجان وقرارات مجلس الإدارة، هنا يقوم مجلس الإدارة بتوضيح أسباب عدم الإلتزام بهذه القرارات التي تصدرها اللجان وذلك وفقاً لمبدأ الشفافية والإفصاح (العمل وفق المعايير الدولية وأفضل المؤسسات، 2022).

لجنة المراجعة

لا شك أن لجنة المراجعة تعتبر من الأساليب الحديثة التي تهتم بها العديد من دول العالم وخاصة الدول الإقتصادية، ونتيجة للدور التي تقوم به هذه اللجنة من متابعة ومراقبة التقارير المالية الخاصة بالمؤسسة والإفصاح عنها للمساهمين وأصحاب المصالح يشجع العديد من المؤسسات والشركات على إنشائها وتشكيلها والإعتماد عليها في متابعة التقارير المالية (مجدي، 2009: 19).

1. تعريف لجنة المراجعة

هناك العديد من الأطراف التي عرفت لجنة المراجعة والتي سيتم ذكر البعض منها (أبو بركة، 2017: 82) :

1. هي أحد اللجان المهمة والرئيسية التي تصدر من مجلس الإدارة والتي من شأنها أن تدعم الهيكل الرقابي للمؤسسة، وذلك من أجل متابعة التقارير المالية والإفصاح عنها، كما أنها تعمل على مساعدة المديرين التنفيذيين والغير تنفيذيين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وكما تعمل على حماية مصالح المستثمرين في المؤسسات، ويمكن اعتبارها أحد اللجان الرئيسية لمجلس الإدارة في مراقبة أعمال المؤسسة وتطوير نظامها الرقابي (الشورابي، 2015: 23).

2. ويمكن اعتبارها أنها لجنة يتم إنشائها من مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على الأعضاء الغير تنفيذيين في المؤسسة، الذين لديهم خبرة عالية في مجال المحاسبة والمراجعة وتكون مهمتهم المتابعة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية في المؤسسة، وتعتبر حلقة وصل بين مجلس الإدارة والمستشارين الخارجيين للمؤسسة (رشا، 2010: 101).

3. وكما عُرفت لجنة المراجعة على أنها لجنة تم تكوينها من 3 إلى 5 مدراء تتركز مهمتهم في متابعة ومراجعة القوائم المالية والتأكد من تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وكما عليهم القيام بمناقشة نتائج المراقبة وتقديم التوصيات بشأنها (سلمي، 2017: 18).

إستناداً على التعاريف السابقة يصل الباحث إلى أن لجنة المراجعة تتمتع بعدة مزايا يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. لجنة يتم إنشأها من قبل مجلس إدارة المؤسسة.
2. تقتصر عضويتها على الأعضاء الغير تنفيذيين في المؤسسة.
3. لا بد أن يتمتع أعضائها بخبرة عالية في مجال المحاسبة والمراجعة.
4. تكون مسؤولة عن متابعة التقارير المالية للمؤسسة والرقابة على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
5. تعمل على تقوية العلاقة بين كل من مجلس الإدارة والمستشارين الخارجيين للمؤسسة.
6. تكمن أهميته في الحفاظ على حقوق المستثمرين في المؤسسة.

2. الأسباب التي أدت إلى إنشاء لجنة المراجعة

هناك العديد من العوامل التي تحث على الإهتمام بموضوع لجنة المراجعة ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي (سلمى، 2017: 18).

1. فشل الشركات والبنوك والمؤسسات في إدارة القوائم المالية وارتفاع معدل الغش في التقارير المالية مما يشجع هذه الشركات والمؤسسات على تشكيل لجنة المراجعة التي من شأنها أن تعمل على متابعة و مراقبة القوائم المالية في الشركة.

2. تعمل لجنة المراجعة على مراقبة أداء الموظفين في المؤسسة والتأكد من مدى إلتزامهم بقواعد العمل.

3. تساهم لجنة المراجعة في تنظيم وترتيب الشؤون الداخلية للمؤسسة، مما يجعل هذه المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها وقادرة على مواجهة المخاطر التي تهدد المؤسسة.

4. الحاجة إلى زيادة مصداقية القوائم المالية في الشركة.

5. رغبة المؤسسات والشركات في زيادة تدعيم الإجراءات الرقابية على أنشطتها وأعمالها.

6. تم تشكيل لجنة المراجعة في المؤسسات والشركات وذلك للتأكد من تطبيق معايير التدقيق والمحاسبة.

7. وجود لجنة مراجعة تساهم في حماية حقوق المساهمين والمستثمرين في الشركة وكما أنها تساهم في ضبط إدارة الشركة وتحسين وتطوير نظام الرقابة المالية في الشركة (شحات، 2016).

3. دور لجنة المراجعة في نجاح حوكمة المؤسسات

تعتبر لجنة المراجعة من الدعائم الأساسية لنجاح حوكمة المؤسسات وتأخذ دوراً مهماً في نجاح حوكمة المؤسسات، ويمكن توضيح دور لجنة المراجعة في نجاح حوكمة المؤسسات على النحو التالي (مجدي، 2008: 28):

1. تعمل لجنة المراجعة على متابعة أعمال الرقابة الداخلية وعلى دراسة السياسات المالية للمؤسسة.

2. تساعد لجنة المراجعة في إعداد القوائم المالية للمؤسسة، والتأكد من مدى فعالية عمل الرقابة الداخلية للمؤسسة.

3. الإشراف على إجراءات إدارة المراجعة الداخلية للمؤسسة وذلك للتأكد من مدى إلتزامها بالمهام التي وكلت إليها.

4. يمكن القول أن لجنة المراجعة هي أداء من أدوات الحوكمة فهي تهدف إلى متابعة الإجراءات الرقابية والمحاسبية القائمة في المؤسسة وذلك بناءً على مبدأ الشفافية والإفصاح.

5. وكما تساهم لجنة المراجعة في زيادة مبدأ الشفافية والنزاهة والعدالة في المعاملات المالية مما يزيد من ثقة المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة.

6. يجب على لجنة المراجعة أن تقوم بمراجعة الخطط والدراسات مع مدقق الحسابات الخارجي وأن تعطيه الفرصة من أجل الإطلاع على كافة المعلومات والبيانات والوثائق ذات الصلة (شحات، 2016).

7. تساهم لجنة المراجعة في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة التي من شأنها أن تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بكل إمكانية وأقل تكاليف.

من وجهة نظر الباحث فإنه يمكن وصف لجنة المراجعة على أنها أداء من أدوات الحوكمة، حيث أنها تعمل على متابعة الأعمال الرقابية الداخلية وذلك للتأكد من مدى فعاليتها ومدى إلتزام المؤسسات بقوانين وقواعد الحوكمة التي من شأنها أن تحافظ على حقوق المساهمين وزيادة ثروتهم في المؤسسة بشكل قانوني، وتهدف حوكمة المؤسسات إلى تعظيم مهام مجلس الإدارة في المؤسسات.

4. أهمية لجنة المراجعة

نتيجة للأخطاء والإضطرابات التي تحدث في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة كان لا بد لمجلس الإدارة أن يقوم بتشكيل نظام رقابة داخلية، وذلك من أجل متابعة التقارير والقوائم المالية التي تصدرها المؤسسة والتي من شأنها أن تحافظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والمستثمرين وتحقيق النزاهة

والعدالة في المعاملات المالية، وكما تساهم لجنة المراجعة في تخفيض نسبة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وكما تعمل لجنة المراجعة على الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي للمؤسسة من أجل ضبط عمل المؤسسة، ونتيجة لهذا الدور التي تقوم به لجنة المراجعة طلبت العديد من الشركات والمؤسسات بتشكيل لجنة مراجعة من قبل مجلس الإدارة، ويمكن توضيح أهمية لجنة المراجعة على النحو التالي (الشورابي، 2015: 24).

1. تحسين أداء مجلس الإدارة ومساعدتها في القيام بأعمالها التي وكلت إليها.
2. التخلص من حالات الغش والتزويرالتي تحدث في المؤسسة وكذلك الحد من القوانين المخالفة لأعمال المؤسسة.
3. تقوية نظام المراقبة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
4. متابعة أعمال إدارة المجلس للتأكد من مدى الإلتزام بالقوانين السليمة التي تنص عليها المؤسسة.
5. التأكد من صحة وسلامة المعلومات الواردة في التقارير المالية التي تعمل الإدارة على عرضها للمساهمين.
6. تساهم في زيادة أداء الإتصال بين مجلس الإدارة وإدارة المراجعة الداخلية للمؤسسة والأمر الذي يدعم دورها واستقلاليتها، وتساعد مجلس الإدارة في معرفة المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المراقبة الداخلية (شيخي، 2020).

أهمية لجنة المراجعة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة رقم (59) على أن لجنة المراجعة تعمل على متابعة أعمال المؤسسة ومراقبتها والإشراف عليها، وكما تعمل على صياغة خطة واضحة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم

عرضها على مجلس الإدارة من أجل مناقشتها والموافقة عليها، بحيث تحتوي هذه الخطة على بنود توضح من خلالها مهام ومسؤوليات أعضاء لجنة المراجعة وذلك من أجل تحقيق مصالح المؤسسة، ويمكن توضيح مهام لجنة المراجعة على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 33).

1. المتابعة والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية وتقييم طاقم الإدارة بما فيه المدير المالي والإداري.

2. متابعة عمل مدقق الحسابات الخارجي وذلك من خلال الإشراف على المعلومات التي يطلبها من الإدارة التنفيذية المتعلقة بالمؤسسة، ولا بد من الإدارة التنفيذية أن تعتمد على مبدأ التعاون مع مدقق الحسابات الخارجي.

3. تقوم لجنة المراجعة بعرض القوائم والتقارير المالية على مدقق الحسابات الخارجي وسماع رأيه بها ومن ثم عرضها على مجلس الإدارة وتقديم توصيات بشأنها، وإذا لم يقبل مجلس الإدارة هذه التوصيات يتم توضيح الأسباب في التقرير السنوي.

4. النظر في توصيات وملاحظات مدقق الحسابات الخارجي الخاصة بالقوائم والتقاريرالمالية ولا بد لمجلس الإدارة أن يبدي رأيه بها في الوقت المناسب.

5. النظر في نتائج التدقيق مع مدقق الحسابات الخارجي وإعطاء ملاحظات عليها، وخاصة إذا سمح لمدقق الحسابات الخارجي أن يلقي النظر على كل الوثائق الرسمية ذات الصلة.

6. تقوم لجنة المراجعة باختيار مدقق الحسابات الخارجي بحيث يجب أن يتمتع بمهارات وخبرات مناسبة للمؤسسة ومن ثم عرضها على أصحاب المصالح في الإجتماعات.

7. وكما تقوم لجنة المراجعة بتحديد الأتعاب المناسبة لمدقق الحسابات الخارجي بحيث تكون موافقة لعمله.

8. تسمح لجنة المراجعة لمدقق الحسابات الخارجي أن يقوم بأعمال إضافية غير عمله الخاص بحيث لا تؤثر على استقلاليته في المؤسسة.

9. تقييم مؤهلات طاقم الإدارة بما فيها المدير الإداري.

10. تقوم لجنة المراجعة بدراسة طريقة عمل المدقق الخارجي ومدى ملائمتها بالمؤسسة.

11. تعمل لجنة المراجعة على متابعة عمل المدقق الخارجي والإشراف على التقارير التي يصدرها.

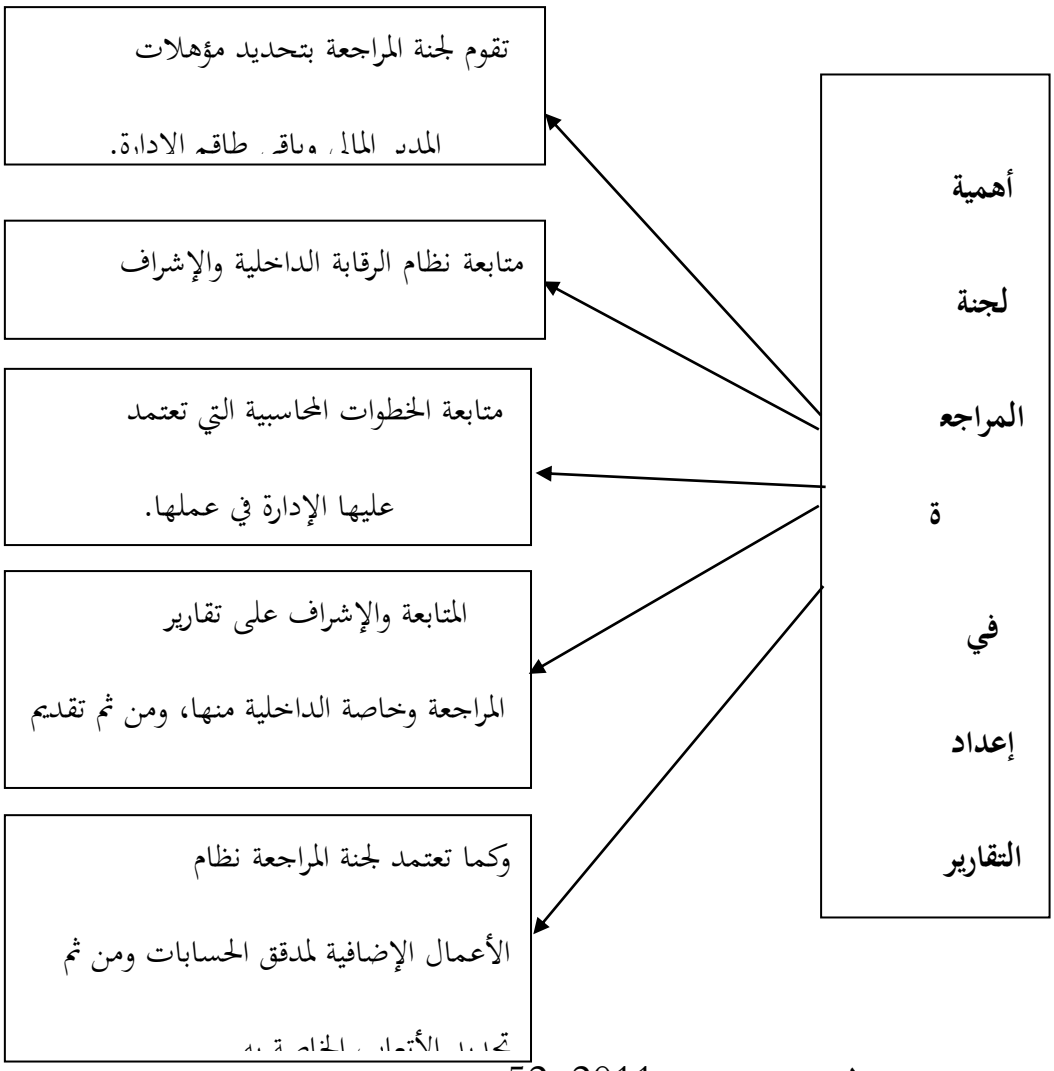
12. تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على التقارير التي تصدر من مدقق الحسابات الداخلي والتأكد من صحتها، وكما تقوم بمتابعة الإجراءات والسياسات التي تتخذها المؤسسة في حالة وقوع أي من المخاطر التي تهدد أمن المؤسسة.

13. تساهم لجنة المراجعة في تقوية علاقة العمل بين مجلس الإدارة و مدقق الحسابات الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق مصالح المؤسسة وتقليل من نسبة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

14. تعمل لجنة المراجعة على متابعة أعمال المؤسسة وفي حالة عدم إلتزام المؤسسة بالإلتزامات المطلوبة منها تعمل هذه اللجنة على توضيح الأسباب المتعلقة بعد قيام المؤسسة بالوفاء بأعمالها.

15. إلتزام المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 33). يوضح الشكل رقم (10) أهمية لجان المراجعة في إعداد التقارير المالية.

الشكل رقم (10) أهمية لجان المراجعة في إعداد التقارير المالية



المصدر: (سامح، 2011: 52).

من وجهة نظر الباحث أنه لا بد من تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسة وذلك نظراً للدور التي تقوم به من متابعة أعمال المدقق الخارجي والداخلي والإشراف على التقارير التي تصدر من طرفهم، ومن خلال لجنة المراجعة يضمن المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح حقوقهم مما يزيد من ثقتهم في المؤسسة.

6. استقلالية أعضاء لجنة المراجعة

تعتبر استقلالية لجنة المراجعة من أهم الصفات التي لا بد من توافرها في أعضاء لجنة المراجعة وذلك لأنها تساهم في فعالية الدور الرقابي للجنة المراجعة، ولا بد من أن يكون أعضاء لجنة المراجعة أعضاء مستقلين (غير تنفيذيين) ولا تربطهم أي علاقة مع مجلس إدارة المؤسسة أو المديرين التنفيذيين، وبعد تشكيل خاصية الإستقلال لا بد من توفير خاصية المعرفة والخبرة المالية والمحاسبية والقانونية في لجنة المراجعة، وذلك حتى تكون هذه اللجنة قادرة على إتمام المسؤوليات التي فوضت إليها من المهام الرقابية والإشرافية على عمل الشركة (محمد، 2020: 55).

ويمكن تعريف عضو لجنة المراجعة المستقل من وجهة نظر الباحث على أنه: هو العضو الذي يكون مستقلاً إستقلالاً كاملاً عن المؤسسة بحيث لا تربطه أي علاقة مع المؤسسة، و أن يكون إرتباطه الوحيد في المؤسسة فقط من خلال عضويته في مجلس الإدارة.

معايير استقلالية عضو لجنة المراجعة

يختلف استقلال عضو لجنة المراجعة من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقاً لمجموعة من القوانين التي تنص عليها المنظمات المختصة في الدولة، على أنه يمكن اعتبار عضو لجنة المراجعة مستقلاً إذا لم يكن لديه أي علاقة مع إدارة الشركة. **ولا يمكن القول لهذا العضو على أنه عضو مستقل في حال توفرت فيه أحد الحالات التالية (محمد، 2015: 27).**

1. أن توجد بينه وبين إدارة المؤسسة علاقة سواء علاقة قرابة أو علاقة مصلحة.
2. يتقاضى راتب أو مكافأة مالية من المؤسسة.
3. إذا كان العضو مدير تنفيذي في إحدى المؤسسات التي له علاقة تجارية بها فلا يمكن النظر إلى هذا العضو على أنه عضو مستقل (محمد، 2015: 27).

4. إذا كان العضو يتمتع بأكثر من وظيفة في أكثر من مؤسسة ففي هذه الحالة لا يكون العضو عضواً مستقلاً.

يرى الباحث أن المؤسسات والشركات المساهمة تسعى إلى تطبيق قواعد الحوكمة في عملها، وذلك من أجل الحفاظ على التقارير المالية والقوائم الخاص بالمؤسسة والحفاظ على حقوق المساهمين والمستثمرين في المؤسسة، حيث أنه يعتبر العضو المستقل جزء من مفهوم الحوكمة فهو يقوم بعمله بكل شفافية ووضوح دون تحيز إلى أطراف معينة أو إلى تحقيق مصلحة شخصية بل يهدف إلى تحقيق مصالح المؤسسة، ولذلك لا بد من تواجد الأعضاء المستقلين في المؤسسة لما لهم من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

استقلالية لجنة المراجعة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة رقم (53) على أنه يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتشكيل لجنة مراجعة وفقاً لمبادئ معينة وذلك مع مراعاة قواعد الحوكمة الخاصة بالقطاعات المعنية. **ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 33).**

1. يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة على الأقل 3 أعضاء وأن يترأسها عضو مستقل، أما الآخرون من أعضاء المجلس يجب أن لا تربطهم أي أعمال مع المؤسسة.

2. لا بد من توفير المعرفة والخبرة المالية والمحاسبية في إحدى أعضائها، وإذا لم يكن هذا العضو من داخل المجلس فيمكن تعيين عضو من الخارج في لجنة المراجعة لكن لا بد أن يكون عضواً مستقلاً.

3. ولا بد لرئيس لجنة المراجعة أن يكون مقيماً في فلسطين (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 33).

لجنة المكافآت

1. تعريف لجنة المكافآت

تعتبر لجنة المكافأة من اللجان المهمة والمتميزة في المؤسسة وذلك نظراً للدور التي تقوم به من تشجيع وتحفيز أعضاء مجلس الإدارة على القيام بأعمالهم بشكل فعال وعلى أكمل وجه، وتنص معظم الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والمؤسسات على أنه يجب أن تكون لجنة المكافآت من أعضاء المجلس المستقلين الغير تنفيذيين، ولا بد أن تكون مكافأة أعضاء مجلس الإدارة معقولة ومناسبة للمؤسسة وذلك لضمان سير عمل المؤسسة بشكل قانوني وتعزيز مصالحها (محمد، 2019: 91).

2. مهام لجنة المكافآت

يعمل مجلس الإدارة على تفويض لجنة المكافآت بمسؤوليات ومهام معينة يقوم بمراجعتها ومتابعتها وذلك للتأكد من مدى إلتزام أعضاء لجنة المكافأة بالمهام والمسؤوليات التي يقترحها مجلس الإدارة. **ويمكن توضيح تلك المسؤوليات على النحو التالي (العمل وفق المعايير الدولية وأفضل الممارسات، 2022)**.

1. مراجعة سياسات الأهداف المرتبطة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في المؤسسة، وتعمل على توصية مجلس الإدارة بشأنها وذلك من أجل إعتمادها من المؤسسة.
2. تقوم اللجنة بمتابعة سياسات المكافآت بشكل دوري وذلك للتأكد من صحة هذه المكافآت ومدى ملاءمتها مع قوانين المؤسسة.
3. تعمل هذه اللجنة على توصية مجلس الإدارة بمكافأة أعضائها ومكافأة المديرين التنفيذيين، وذلك وفقاً للمبادئ والقوانين المعتمدة في المؤسسة.

4. تقوم هذه اللجنة بعمل تقارير سنوية تبين فيها المكافآت التي تمنحها إلى أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

5. تعمل هذه اللجنة على بيان نوعية المكافآت التي تمنحها لموظفين المؤسسة (دليل تطبيق نظام المكافآت، 2019).

لجنة المكافآت في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة رقم (39) بأنه يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتشكيل لجنة مكافآت من أعضاء المجلس، بحيث يكون أحد أعضاء لجنة المكافآت عضو مستقل، أما الأخرون لا تربطهم أي علاقة مع أعمال المؤسسة ، وتساهم هذه اللجنة في وضع مبادئ لمكافآت أعضاء المجلس والمسؤولين البارزين في المؤسسة، بحيث تكون المكافآت مناسبة لصالح أعضاء المجلس والمسؤولين من ناحية ومناسبة لصالح المؤسسة والمساهمين فيها من ناحية أخرى، ولا بد أن تطرح هذه المكافآت على الهيئة العامة وذلك من أجل النظر بها، ويجب على رئيس لجنة المكافآت أن يحضر إجتماع الهيئة العامة وذلك من أجل الإجابة عن كافة أسئلة وإستفسارات المساهمين المتعلقة بهذا الموضوع (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 39).

يعتقد الباحث أنه لا بد من تشكيل لجنة المكافآت في المؤسسة ولكن ليس على حساب مصالح المؤسسة أو المساهمين فيها، بل بالشكل الذي يراعي مبادئ الشفافية والنزاهة والحفاظ على مصالح المؤسسة ومصالح المساهمين فيها.

3. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

تعتبر لجنة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة من اللجان المهمة التي يجب تشكيلها في المجلس لما لها من دور مهم في تشجيع الأعضاء على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، ويمكن توضيح مكافأة أعضاء

مجلس الإدارة وذلك من خلال مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009) .

تنص المادة رقم (42) بأنه يجب على لجنة المكافآت أن تقوم بتحديد المكافآت والمزايا والمقابل المادي التي يتقاضاه كل عضو، ومن ثم تعمل على توثيقه في تقرير سنوي وعرضه على الهيئة العامة من أجل مناقشته والتأكد من مدى ملائمة هذه المكافآت مع حجم مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 42).

لجنة الحوكمة

1. التشكيل

لا بد على مجلس الإدارة أن يقوم بتشكيل لجنة الحوكمة لما لها دور مهم في نجاح المؤسسة وذلك من أجل التنسيق والتعاون وتطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة في المعاملة، بحيث تتكون لجنة الحوكمة من ثلاثة أعضاء على الأقل، ويجب على لجنة الحوكمة أن تشمل في عضويتها على عدة نقاط سيتم ذكرها (دليل قواعد الممارسات الفضلي لحوكمة المؤسسات المالية في فلسطين، 2017: 20).

1. عضو مستقل، يكون مسؤول عن هذه اللجنة ويتمتع هذا العضو بالقدرات والخبرات والكفاءات التي تؤهله القيام بالمهام التي وكلت إليه.
2. عضو غير تنفيذي يتمتع بالخبرة القانونية والمصرفية التي تستفيد منها اللجنة.
3. ولا بد لهذه اللجنة أن تحتوي على عضو من أعضاء الرقابة الشرعية من أجل توضيح الأمور التي يمكن العمل بها والأمور الأخرى التي لا يمكن العمل بها من ناحية دينية وشرعية (شركة فلسطين الإستثمار الصناعي، 2022).

2. المهام

حتى تتمكن المؤسسة من القيام بأعمالها على أكمل وجه وتتمكن من منافسة المؤسسات الأخرى لا بد لها من تشكيل لجنة الحوكمة والإلتزام بقواعد هذه اللجان. **ويمكن توضيح أهمية لجنة الحوكمة في المؤسسات والشركات المساهمة في فلسطين على النحو التالي (عمر، 2019).**

1. متابعة ومراقبة طريقة تطبيق الحوكمة وذلك بالتنسيق والعمل مع كلاً من الإدارة ولجنة التدقيق وهيئة الرقابة في المؤسسات المالية.

2. تقديم التقارير والتوصيات التي حصلت عليه اللجنة وذلك بعد متابعة وإشراف مجلس الإدارة من أجل تعديل الأخطاء وتقوية نقاط الضعف في المؤسسات وقياس مدى إلتزام هذه المؤسسات بدليل الممارسات الفضلي (عمر، 2019).

3. الإجتماع

تقوم اللجنة بعقد اجتماع وذلك مرتين في السنة على الأقل، ويحق لها أن تقوم بترتيب هذه الإجتماعات بما يتفق مع أعضاء مجلس الإدارة، وذلك من أجل مناقشة الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بهدف معالجة هذه الجوانب ووضع الحلول المناسبة لها وذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على حقوق المساهمين والمستثمرين فيها (سلطة النقد الفلسطينية، 2017).

لجنة الحوكمة في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة الحوكمة في المؤسسة بحيث تتكون هذه اللجنة من رئيس مجلس إدارة واثنين من الأعضاء المستقلين، وذلك من أجل تطبيق مبدأ النزاهة والعدالة وتحقيق الشفافية والإفصاح في المعاملات وتحقيق مصالح المؤسسة والحفاظ على حقوق المساهمين والمستثمرين في المؤسسة، بالتالي تساهم الحوكمة في تطور عمل المؤسسة وتقوية العلاقة ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح مما يزيد

من الإستثمار في المؤسسات والشركات المساهمة، وأيضاً يساهم تطبيق الحوكمة في المؤسسات والشركات المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 26).

لجنة إدارة المخاطر

1. التشكيل

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تختص في إدارة المخاطر المحتمل وقوعها في المؤسسة، وتضم هذه اللجنة ثلاثة أعضاء من أعضاء المجلس شريطة أن يكون رئيس هذه اللجنة عضو مستقل ولا يحق له أن يكون رئيس مجلس الإدارة، ويحق لرئيس هذه اللجنة أن يعزز هذه اللجنة بأعضاء غير تنفيذيين وكما يمكن له الإستعانة بمستشارين خارجيين وذلك لغرض المشاورة فقط مع العلم بأنه لايمكن اعتبار هؤلاء المستشارين أعضاء في اللجنة. **ويمكن توضيح صلاحيات ومسؤوليات هذه اللجان بحيث تكون معتمدة من مجلس الإدارة على النحو التالي (دليل حوكمة المصارف، 2017: 35).**

1. تقوم هذه اللجنة بتقديم التقارير اللازمة إلى مجلس الإدارة حول وضع المؤسسة وحول الوضع الحالي والمستقبلي لوقوع المخاطر، وكما أنه تقوم بعملية الإشراف والمتابعة على استراتيجية رأس المال وإستراتيجيات المخاطر المصاحبة لأعمال المؤسسة.
2. تحديد ورسم المخاطر المرتبطة بأعمال المؤسسة التي قد تقع في المستقبل، وكما تعمل على وضع خطة شاملة لدراسة إحتمالية وقوع المخاطر في المؤسسة.
3. تقوم هذه اللجنة بتقديم التقارير بشكل شبه سنوي إلى مجلس الإدارة حول المعيقات والمخاطر التي قد تتعرض لها في العمل.

4. وكما تعمل هذه اللجنة على تحديد بيئة قانونية ومناسبة يكون لها تاثير واضح وقوي على إدارة المخاطر في حالة وقوعها، بما يشمل وجود كوادر ذو كفاءة ومؤهلات عالية تمكنهم من دراسة طبيعة الشركة ودراسة التحديات التي تؤثر على الشركة.

وكما تقوم هذه اللجنة بوضع تشريعات وقوانين لإدارة المخاطر المحتمل وقوعها في المؤسسة مع مراعاة الأمور التالية (دليل حوكمة المصارف، 2017: 35).

- أن تشمل هذه السياسات على خطوات عمل تكون واضحة لإدارة المخاطر بما يتفق مع طبيعة عمل وحجم المؤسسة.
- لا بد أن تكون خطوات وإجراءات العمل واضحة ومضمونة للقائمين على إدارة المخاطر في المؤسسة وذلك من أجل تنفيذها.
- أن تقوم هذه السياسات على تحديد السقف العلوي لوقوع المخاطر في المؤسسة وذلك من أجل أخذ الإجراءات اللازمة في حالة وقوعها.
- وكما لا بد لهذه السياسات أن تعمل على تأسيس نظام شامل من أجل متابعة ومراقبة عمل المؤسسة ومراقبة المخاطر المحتمل وقوعها في المستقبل، ولا بد من إبلاغ المجلس عن التطورات الحاصلة في المؤسسة.
- لا بد من متابعة الخطوات والإجراءات العاملة في المؤسسة وذلك لضمان توافق عملها مع طبيعة عمل المؤسسة.
- لا بد من دراسة التقارير الصادرة من إدارة المخاطر وعرض هذه التقارير على مجلس الإدارة.

- يجب التأكد من مدى تقيد الإدارة التنفيذية بخطوات وإجراءات إدارة المخاطر، ودراسة مدى قدرتها على تحقيق أفضل النتائج (دليل حوكمة المصارف، 2017: 35).

2. الإجتماع

تقوم اللجنة بعقد اجتماع وذلك مراتين في السنة على الأقل لبحث التطورات الحاصلة في المؤسسة، ويحق للجنة أن تقوم بتحديد مواعيد الإجتماع بالشكل الذي يضمن حضور جميع الأعضاء، ويتم الإجتماع في المؤسسة بهدف تقييم عمل المؤسسة وتحديد نسبة قدرتها على مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها، مما يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على التحدي لهذه المخاطر وتجنبها، وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إليها من زيادة قيمتها السوقية والحفاظ على حقوق المساهمين والمستثمرين (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009).

لجنة إدارة المخاطر في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تنص المادة (26) بأنه يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بالإشراف والمتابعة على أعمال المؤسسة، وكما يقوم برسم استراتيجية عمل واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويساهم مجلس الإدارة بوضع قوانين وتشريعات عمل من أجل تنظيم وترتيب عمل المؤسسة، ويسعى جاهدا على وضع خطة عمل يترتب عليها حماية المؤسسة من أي مخاطر قد تتعرض إليها المؤسسة (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 26).

وكما تشير المادة رقم (28) بأنه يجب على مجلس الإدارة أن لا يكون عضواً في أي لجنة من اللجان التي تشكل من قبل مجلس الإدارة بإستثناء لجنة الحوكمة التي لا بد أن يكون هو مقررها، وذلك حتى يكون رئيس مجلس الإدارة متفرغ تماماً للقيام بالمسؤوليات والمهام التي وكلت إليه (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 28) .

من وجهة نظر الباحث تساهم هذه اللجنة في تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات والشركات المساهمة على المدى البعيد والقريب، مما تساعد المؤسسة على إتخاذ الإجراءات اللازمة ووضع الخطط من أجل مواجهة هذه المخاطر، وكما تساهم هذه اللجنة في متابعة عمل المؤسسات والشركات وكما تعمل على رسم الخطط والإستراتيجيات اللازمة للمؤسسة مما يساعدها على القيام بأعمالها وتجنب المخاطر التي قد تتعرض لها، وأن عملية مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات والشركات تعتبر عملية إيجابية من وجهة نظر الباحث حيث أنه من خلال مواجهة المخاطر المتعلقة بالأسواق المالية أو المخاطر المرتبطة بالعلاقات التجارية مع مؤسسات وشركات مساهمة أخرى تزيد من ثقة العاملين في هذه المؤسسات والشركات بأنفسهم وتشجعهم على إتخاذ القرار ووضع الخطط المناسبة لنجاح المؤسسة، وكما تساهم لجنة المخاطر في متابعة عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتساهم في عملية المتابعة والمراقبة والإشراف على أداء الموظفين في المؤسسة، وأيضاً تساهم هذه اللجنة في تقيد الموظفين بالتمسك بقواعد المؤسسة وذلك من أجل نجاحها، وأما بالنسبة لمجلس الإدارة فإنه لا يتعرض لعمل لجنة المخاطر من متابعة ومراقبة أداء الموظفين مع مجلس الإدارة، فإذا قامت اللجنة بعملها كما هو مطلوب وكذلك أيضاً مجلس الإدارة إذا قام بعمله كما هو مطلوب تصبح المؤسسة قوية جداً قادرة على مواجهة المخاطر بكل إمكانية، وتصبح عضواً منافساً في السوق قادرة على تحقيق أهدافها بكل إمكانية، ولذلك لا بد من تشكيل لجنة المخاطر في المؤسسات والشركات المساهمة لما لها من دور فعال في عملية إدارة المؤسسة وتقدمها وازدهارها، بحيث تكون مؤسسة ذو تأثير إيجابي على الإقتصاد الفلسطيني.

ثانياً: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

يمكن توضيح الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات على أنها مجموعة من القوانين والمبادئ والإجراءات التي تعمل على ترتيب وتنظيم عمل المؤسسة وكما تساهم هذه الآليات في عملية إتخاذ القرار المناسب للمؤسسة، وتساهم في الإفصاح عن المعاملات لكافة الأطراف الذين لهم حقوق في المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الآليات على النحو التالي (محمد، 2017: 93).

1. منافسة سوق المنتجات

تعتبر منافسة سوق المنتجات من أهم آليات حوكمة المؤسسات حيث أنها تهتم في سلوك إدارة المؤسسة وذلك من خلال تحفيزها وتنشيطها على مواكبة الأسواق المحلية والدولية، وكما أن منافسة سوق المنتجات يساعد الإدارة على تطوير إمكانياتها و قدراتها من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات التي تساعدها على أن تكون عضواً قوياً منافساً في السوق، ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بمواكبة الأسواق وأن تعمل جاهدة على تطوير إمكانياتها وفعاليتها (صباح، 2016 :16).

2. الإندماج والإكتساب

يعتبر الإندماج والإكتساب من آليات الحوكمة التي تعمل على تنظيم عمل إدارة المؤسسات والشركات، ويمكن من خلالها التحكم في سلوك الإدارة وذلك من أجل زيادة فعالياتها ونشاطها، وعند تطبيق مبدأ الإندماج والإكتساب يتم تحديد أداء الإدارة بالشكل الصحيح (أبو ليلة، 2004: 37).

3. التدقيق الخارجي

يعتبر التدقيق الخارجي من أحد الأدوات المهمة في عملية حوكمة المؤسسات حيث تستدعيه الشركات والمؤسسات وكذلك العملاء من أجل النظر في القوائم المالية والسجلات المحاسبية، وذلك من أجل التأكد من صحتها وخلو السجلات والقوائم المالية من أي أخطاء أو أي عملية إحتيال أو نصب

وإبداء الرأي المحايد وعدم الإنحياز لأي طرف في الشركة أو المؤسسة، ولذلك تعتبر عملية إختيار المدقق الخارجي مهمة جداً للمؤسسات والشركات وذلك نتيجةً للدور الذي يقوم به، ولا بد من المدقق الخارجي أن يلتزم بقوانين التدقيق المحلية والدولية وأن يبدي رأيه بكل مصداقية وإلتزام بالسلوك الأخلاقي، وذلك لأن نجاح المدقق الخارجي في عمله يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها (سليمان، 2006: 56).

4. التشريعات والقوانين

أثرت التشريعات والقوانين على الطرفين الأساسيين في عملية الحوكمة وخاصة على مدى تفاعلهم مع بعضهم البعض، مثل تقوية العلاقة بين كلاً من المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وزيادة فعالية لجنة التدقيق في عملية مراجعة التقارير المالية، وكما تساهم التشريعات والقوانين في زيادة فعالية أطراف الحوكمة في متابعة أعمال المؤسسة (غربي، 2016 : 14).

المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات في فلسطين

تمهيد

شهد موضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة إهتماماً ملحوظاً من قبل دول مختلفة في العالم و من قبل المؤسسات المالية الدولية وذلك نظراً لأهميته في إقتصاد الدولة، أما في فلسطين فإنها تعتبر من أوائل الدول التي حظيت إهتماماً في موضوع الحوكمة، حيث أن إنطلاق العمل المؤسسي لحوكمة المؤسسات في فلسطين تم منذ تشكيل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، والتي تشمل ممثلين عن كلاً من جهات رقابية وإقتصادية وقانونية وأكاديمية مختلفة، بحيث يكون مسؤول عنها رئيس مجلس إدارة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وكما قامت اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في فلسطين بتشكيل فريق فني وذلك من أجل كتابة مدونة قواعد حوكمة المؤسسات إعتماداً على دراسات وخطط تم تشكيلها من قبل، ويعمل هذا الفريق على إعداد وتوضيح قواعد حوكمة المؤسسات بما يتفق مع القوانين السائدة في فلسطين، وتم إصدار مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين نهاية عام 2009م، وتم تطبيق هذه المدونة على المؤسسات المساهمة العامة والمؤسسات المالية التي تعمل تحت إشراف ورقابة هيئة سوق رأس المال ، حيث أن الهيئة هي المسؤولة عن إلزام هذه الشركات والمؤسسات بمدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، وأما بالنسبة للقطاع المصرفي قامت سلطة النقد بإصدار قواعد إرشادية وذلك من أجل حوكمة البنوك العاملة في فلسطين (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2012: 13). واستندت مدونة حوكمة المؤسسات في فلسطين بشكل أساسي على المبادئ الصادرة من منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، واشتملت هذه المدونة على شقين من القواعد، أما الشق الأول فهي القواعد الإلزامية المستندة إلى القوانين والمبادئ التي تطبق في فلسطين مثل قانون المصارف وقانون البنك المركزي وقانون هيئة سوق رأس المال

الفلسطيني وغيرها ويكون التطبيق إلزامياً، **أما الشق الثاني فهي القواعد الإسترشادية والتي تتكون من شقين (تلاحمة، 2011: 22).**

أولاً: قواعد استرشاية

لا تتعارض تماماً مع المبادئ والتشريعات والقوانين الفلسطينية التي لها صلة بالحوكمة، بل تتفق على تطبيق جميع القوانين التي تنص عليها الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية المساهمة في فلسطين، وتتفق تماماً مع المؤسسات الدولية في مجال الحوكمة، وهنا يكون التطبيق من قبل المؤسسات والشركات طوعياً وليس إجبارياً، بل لهذه الشركات والمؤسسات كامل الحرية في تطبيق قواعد الحوكمة أو عدم تطبيقها (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2012: 13).

ثانياً: قواعد استرشادية

تتفق تماماً مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات والمؤسسات ولكنها تتعارض مع المبادئ والتشريعات والقوانين الصريحة، وبالتالي لا يمكن تطبيق هذه القواعد بل يجب تعديلها لكي تنسجم مع قوانين الحوكمة القائمة (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2012: 13).

أولاً: مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

1. أهداف تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات

ولتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات والمؤسسات المساهمة الفلسطينية هناك العديد من الأهداف التي يمكن إجمالها على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 19).

1. زيادة فعاليات مجلس الإدارة.

2. رفع مستوى أداء المؤسسات وزيادة قدرتها على الإستمرارفي السوق، كما تعمل على زيادة قدرة الشركات والمؤسسات على المنافسة.

3. الإفصاح والشفافية عن البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسات لأصحاب المصالح مما يعزز من ثقة أصحاب المصالح في الشركة.

4. تعمل الحوكمة على تطوير وتحسين الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة مما يزيد من قدرتها على الإستمرار في السوق.

5. تساعد الحوكمة على زيادة ثقة المساهمين بالمؤسسة.

6. تعمل الحوكمة على دعم إقتصاد الدولة وزيادة القدرة التنافسية للإقتصاد وتعزيز قدرة الدولة على مواجهة المخاطر وتحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 19).

2 . نطاق تطبيق مدونة قواعد حوكمة المؤسسات

يختلف تطبيق قواعد الحوكمة من دولة إلى أخرى وذلك بناءً على القوانين والإجراءات والتشريعات التي تقرها الدولة، أما في فلسطين فتعمل الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة على سنّ العديد من قوانين الحوكمة وذلك بهدف متابعة عمل المؤسسات والشركات الفلسطينية، يمكن تطبيق قواعد الحوكمة على المؤسسات التي تكون تحت إشراف ورقابة هيئة سوق رأس المال وسلطة النقد الفلسطينية. **ويمكن توضيح هذه المؤسسات على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 14)**.

1. المؤسسات المساهمة العاملة.

2. بورصة فلسطين (سوق فلسطين للأوراق المالية).

3. مؤسسة الرهن العقاري.

4. مؤسسة التأجير التمويلي.

5. مؤسسة التأمين. (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 14)

من وجهة نظر الباحث تعمل هيئة سوق رأس المال فلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية على متابعة المؤسسات والشركات التي تندرج تحت رقابتهما وذلك للتأكد من مدى إلتزام هذه المؤسسات بالقوانين والإجراءات والسياسات التي تتخذها كلاً من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية، ويرى الباحث الهدف من قيام كلاً من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وسلطة النقد بإتخاذ هذه القرارات إتجاه المؤسسات التي تعمل تحت رقابتهما هو ضبط عمل هذه المؤسسات وفقاً لقوانين وتشريعات الحوكمة السارية في فلسطين، وذلك من أجل الحفاظ على هذه المؤسسات وتحقيق التنمية الإقتصادية لها بما يحقق الكفاءة الإقتصادية والتنمية المستدامة لإقتصاد فلسطين.

3 . طبيعة مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تحتوي هذه المدونة على مجموعة من الأنظمة والقواعد لحوكمة المؤسسات التي تستند وتعتمد على التشريعات والإجراءات والقوانين التي تطبق في فلسطين، وبالتالي يجب على الشركات والمؤسسات الإلتزام بتطبيقها وفقاً للمسؤولية، وكما أنها تستند أيضاً على النصوص العامة في الإجراءات الفلسطينية، ويجب الأخذ بعين الإعتبار أن موضوع حوكمة الشركات والمؤسسات في فلسطين حديثاً نسبياً وأن التشريعات والقوانين التي تطبق في فلسطين قديمة نسبياً وربما أن هذه القوانين لا تتفق تماماً مع موضوع حوكمة المؤسسات، ولذلك لا بد من تعديل القوانين والتشريعات التي لا تتفق مع موضوع الحوكمة السليمة، وتحتوي هذه المدونة على مجموعة من الإرشادات التي يتم تطبيقها بكامل الحرية دون إجبار هذه

المؤسسات على تطبيقها ضمن مقولة (الإنضباط وتفسير عدم الإنضباط). **وبالتالي تتكون المدونة من ثلاث أنواع من القواعد وهي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 15)**

النوع الأول: القواعد التي تعتمد على تشريعات واضحة وصريحة وبالتالي يكون التطبيق مرغم من قبل الشركات والمؤسسات وفقاً للمسؤولية، وتم توضيح هذه القواعد في مدونة حوكمة الشركات بلغة تشير إلى الإنضباط مثل (لا بد، تعهد، واجب).

النوع الثاني: القواعد التي تتفق تماماً مع القوانين الدولية في مجال الحوكمة، والتي تتفق تماماً مع أي قانون ونص تشريعي واضح وصريح، وبالتالي يكون التطبيق من قبل الشركات إختيارياً وليس إجبارياً، وتم توضيح هذه القواعد في مدونة قواعد حوكمة الشركات بلغة تشير إلى الإهتمام بالتطبيق مثل (يا ليت، نصيحة).

النوع الثالث: القواعد التي تتفق تماماً مع القوانين الدولية في مجال حوكمة المؤسسات ولكنها لا تتفق مع قانون ونص تشريعي واضح وصريح، وفي هذه الحالة يتم الإشارة إلى تعديل القوانين والتشريعات الموجودة لكي تتفق تماماً مع هذه القواعد.

4 . مكونات مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تم إنشاء مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين وذلك من خلال اللجنة الوطنية الفلسطينية لحوكمة المؤسسات في فلسطين، وقد تم الإعتماد في عمل هذه المدونة على مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الدولية، وبالإضافة إلى الإعتماد على مدونات محلية ودولية لحوكمة المؤسسات فإنه تحتوي هذه المدونة على القواعد الأساسية لحوكمة المؤسسات. **ويمكن توضيحها على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 16)**.

1. إجتماعات الهيئة العامة في المؤسسة.

2. الحفاظ على حقوق المساهمين والمستثمرين بشكل كامل.

3. إدارة المؤسسة بشكل دقيق.

4. المراجعة والمتابعة.

5. النزاهة والعدالة في المعاملات مع المساهمين وأصحاب المصالح.

6. الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.

(مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 16).

5 . مبادئ حوكمة المؤسسات في مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

تسعى مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين إلى سنّ العديد من القوانين والأنظمة والمبادئ التي من شأنها أن توفر الجو المناسب لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية بصورة صحيحة ومناسبة لهذه القوانين والمبادئ. **ويمكن توضيح المبادئ التي تقرها مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 16).**

1. إحترام المساهمين وأصحاب المصالح والتعامل معهم وفقاً لمبدأ العدالة والنزاهة.

2. توفير الإمكانية للمساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة من الإطلاع على أعمال الشركة بالشكل الذي يمكنهم من تقييم أداء المؤسسة.

3. يجب على كلاً من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الإلتزام بالقوانين إتجاه حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

4. النظر في مؤهلات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة وتفويض المسؤوليات والصلاحيات لهم بناءً على الخبرات والمؤهلات التي يمتلكونها، بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5. توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين أعضاء مجلس الإدارة بالشكل الذي يحقق أهداف الشركة ويرفع من قيمتها (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009: 16).

ثانياً: دور الجهات الرسمية والغير رسمية التي عملت على الإرتقاء بمفهوم الحوكمة في فلسطين

تسعى العديد من المنظمات والجهات الرسمية في فلسطين على الإهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات المساهمة في فلسطين، حيث أنها تعمل هذه الجهات المسؤولة على رسم الخطة الإستراتيجية التي يمكن من خلالها ضبط عمل المؤسسات المالية، وكما أنها تساهم في تزويد هذه المؤسسات بالأساليب والطرق المتنوعة وذلك لإدارة العمل في المؤسسة بشكل دقيق ومفصل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين، ويمكن توضيح هذه الجهات على النحو التالي (مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، 2009).

1. سلطة النقد الفلسطينية

تعتبر حوكمة الشركات والمؤسسات والمصارف من أولويات عمل سلطة النقد الفلسطينية بإعتبارها السلطة الإشرافية على عمل الشركات والمؤسسات في فلسطين، وسعت سلطة النقد منذ إنشائها إلى إصدار مجموعة من القوانين والمبادئ التي تساعد في عملية الحوكمة، وكما قامت سلطة النقد وذلك في عام 2008م بإصدار دليل القواعد والممارسات الفضلي وذلك من أجل حوكمة المصارف بهدف حماية الجهاز المصرفي وتعزيزه وضمان سير عمل الجهاز المصرفي واستمراره (تلاحمة، 2011).

وتعتبر حوكمة المصارف من العوامل التي تساعد في استقرار وسلامة النظام المالي، ويتضمن هذا الدليل مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى زيادة وعي أعضاء مجلس الإدارة وذلك باعتبارهم الجهة المسؤولة

عن إدارة المصارف، وكما تهدف هذه المبادئ إلى تنظيم العلاقة بين كلاً من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة ومع المساهمين والأطراف الأخرى من جهة أخرى، وكما تهدف هذه المبادئ إلى تحسين دور عمل أداء المصارف وتطويرها، وكما تشير إلى زيادة الثقة بالجهاز المصرفي وذلك للمساهمة في عملية التنمية الإقتصادية، وكما توصي سلطة النقد إدارة المصارف بالإلتزام بهذه المبادئ لما لها من دور مهم وكبير في دعم واستقرار النظام المالي وتطوير المناخ الإستثماري وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والأطراف الأخرى (سلطة النقد الفلسطينية، 2017: 5).

وفي حالة عدم الإلتزام بهذه المبادئ يجب على المصارف التوضيح والإفصاح بالمبررات وتقديم أسباب عدم الإلتزام بهذه المبادئ، وفي حالة عدم تطبيق هذه المبادئ يجب على المصارف توضيح الجوانب التي لم تلتزم بها مع ذكر الأسباب في التقارير السنوية، بهدف عرضها على المساهمين وأصحاب المصالح حول مدى إلتزام المصارف بقواعد الحوكمة وذلك من أجل معالجة هذه الجوانب بحيث تكون مناسبة لعمل المصارف وأهدافها، لكي يتم تحقيق الإستقرار الإقتصادي والمالي للبنوك. ويمكن توضيح هذه المبادئ وفقاً للجدول رقم (19) (سلطة النقد الفلسطينية، 5: 2017).

الجدول رقم (19) المبادئ التي تهدف إلى زيادة وعي أعضاء مجلس الإدارة

دور أعضاء مجلس الإدارة	العمل على تحديد المخاطر
كفاءة أعضاء مجلس الإدارة	معالجة المخاطر
أعمال مجلس الإدارة وتضارب المصالح	الإمتثال
اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة	المتابعة والمراقبة
الإدارة المسؤولة عن أعمال المؤسسة	لجان المكافآت
حوكمة المؤسسة	متابعة حوكمة المصارف
سياسة متابعة المخاطر	إتخاذ الإجراءات اللازمة لحوكمة المصارف

المصدر: (أمان، 2021: 15).

من وجهة نظر الباحث تعتبر سلطة النقد الفلسطينية من الجهات الأساسية والرسمية التي تعمل على متابعة ومراقبة المؤسسات المالية الفلسطينية التي تندرج تحت إشرافها، حيث أنها تعمل على وضع خطة استراتيجية تسير عليها هذه المؤسسات وذلك من أجل الحفاظ على سلامة القطاع المصرفي والحفاظ على الإستقرار المالي النقدي بما يحقق التنمية المستدامة لإقتصاد دولة فلسطين.

2. هيئة سوق رأس المال الفلسطينية

تم تشكيل وتأسيس هيئة سوق رأس المال الفلسطينية في فلسطين في عام 2004م وفقاً لقانون هيئة سوق رأس المال الفلسطينية رقم (13)، وتتمتع هذه الهيئة بشخصية استقلالية تعمل على المتابعة والإشراف على عدة قطاعات ذات أهمية إقتصادية في دولة فلسطين. **ويكمن سرد هذه القطاعات على النحو التالي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2021).**

1. سوق فلسطين للأوراق المالية.
2. مؤسسة التأمين.
3. مؤسسة التأجير التمويلي.
4. مؤسسة تمويل الرهن العقاري.

وتعمل هذه الهيئة على ترسيخ مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية، ويظهر ذلك جلياً في تشكيل اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات وتشكيل فريق فني للحوكمة يعمل على إعداد صياغة مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين، وكما قامت الهيئة بمتابعة عمل الشركات والمؤسسات الفلسطينية ومراقبة عملها، وفي حالة خروج أي شركة أو مؤسسة عن القانون تفرض الهيئة غرامات على الشركات والمؤسسات المخالفة، وكما تعمل الهيئة على مكافأة الشركات والمؤسسات التي تلتزم بتطبيق قواعد الحوكمة في عملها، وحتى تتمكن الهيئة من معرفة الشركات والمؤسسات التي تلتزم والتي لاتلتزم بقواعد

الحوكمة قامت الهيئة في عام 2014م وذلك بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية بعمل نموذج من أجل معرفة الشركات والمؤسسات التي تلتزم بقواعد الحوكمة، وكما عملت الهيئة أيضاً على تصميم إستمارة تحتوي على عدة أسئلة تتعلق بالحوكمة، ومن ثم قامت بتوزيع هذه الإستمارة على جميع الشركات والمؤسسات المدرجة وبالتالي يمكن لكل شركة أن تتعرف على ما تلزم به وما لا تلزم به من قواعد الحوكمة، وبالتالي تعتبر الهيئة من الجهات الرسمية التي تعمل على تعزيز مفهوم الحوكمة في الشركات والمؤسسات الفلسطينية، وذلك من أجل ضبط عمل هذه المؤسسات وتحقيق التنمية الإقتصادية لها (أمان، 2021: 18).

يرى الباحث أن هيئة سوق رأس المال الفلسطينية تعتبر من الجهات الأساسية التي تعمل على الإرتقاء بالمؤسسات المالية الفلسطينية والتي من شأنها أن تعمل على ازدهار وتقدم إقتصاد دولة فلسطين، ويظهر ذلك جلياً في سياسة هذه الهيئة في متابعة ومراقبة عمل القطاعات التي تعمل تحت إشرافها في سنّ قوانين تعمل على ترتيب وتنظيم عمل هذه القطاعات ومن ثم الإرتقاء بها حتى تكون عنصراً أساسياً في إقتصاد دولة فلسطين.

3. المجلس التشريعي الفلسطيني

يعتبر المجلس التشريعي من الجهات الرسمية التي تعمل على متابعة عمل المؤسسات المالية الفلسطينية وذلك وفقاً لنظام النزاهة والشفافية والإفصاح عن التقارير والقوائم المالية، ويقوم المجلس التشريعي بإصدار قوانين وتشريعات لرقابة المؤسسات المالية الفلسطينية، وذلك من أجل مكافحة الفساد الإداري والمالي والحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في الشركات والمؤسسات المالية الفلسطينية التي هذه جزء من مبادئ الحوكمة السليمة، ويمر المجلس التشريعي الفلسطيني في هذه الأيام بظروف صعبة بسبب الإنقسام الحاصل في دولة فلسطين، وبالرغم من هذه

الظروف الصعبة التي يمر بها المجلس التشريعي إلا أنه يقوم بدور مهم يتمثل في تنظيم الشؤون العامة والتي تشمل الشأن الإقتصادي والمالي ومتابعة الخدمات العامة وأيضاً متابعة الشؤون الداخلية والحكم المحلي، وذلك في سبيل تطبيق مفهوم الحوكمة السليمة في فلسطين (الإئتلاف من أجل النزاهة والمسائلة، 2013: 3).

4. معهد الحوكمة الفلسطيني

تم تأسيس معهد الحوكمة الفلسطيني في مدينة نابلس في عام 2011م كهيئة أهلية بموجب أحكام القانون رقم (1) لسنة 2000م. **ويمكن توضيح أهداف هذا المعهد على النحو التالي (عماد، 2011: 3)**.

1. نشر وتوضيح مفهوم الحوكمة في المنشآت التجارية والمؤسسات المالية الحكومية والغير حكومية.
2. يعمل المعهد على الإشراف ومتابعة البيئة القانونية والتنظيمية المتعلقة بالقضايا الإقتصادية.
3. وكما يعمل المعهد على زيادة القدرة التنافسية للشركات والمؤسسات المالية وذلك لتحقيق أهدافها.
4. وكما يعمل المعهد على تطبيق مبدأ النزاهة والشفافية في الشركات والمؤسسات المالية الفلسطينية (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2013).

يرى الباحث أن معهد الحوكمة يعتبر من الجهات الرسمية التي تعمل على نشر مفهوم الحوكمة في القطاعات التجارية الفلسطينية وذلك من أجل ضبط عمل هذه القطاعات وفقاً لقوانين الحوكمة الرشيدة

بما يحقق لهذه القطاعات تحسين وتطوير عملها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق، وذلك حتى تكون عضواً منافساً قوياً بما يحقق التنمية الإقتصادية لهذه القطاعات والتنمية المستدامة لإقتصاد دولة فلسطين.

5. سوق فلسطين للأوراق المالية

يعتبر تعزيز ونشر مفهوم حوكمة المؤسسات من أهم أولويات سوق فلسطين للأوراق المالية، وحيث قام سوق فلسطين للأوراق المالية بنشر مفهوم الحوكمة وذلك لكسب العديد من الشركات والمؤسسات وإدراج أسهمها في أسواق المال وبدون وجود أي قانون يلزم هذه الشركات بالإستجابة لسوق فلسطين للأوراق المالية، وفي عام 2004م تم إصدار قانون الأوراق المالية والتي تشمل مجموعة من القوانين التي تلزم الشركات بتقديم طلبات لأسواق فلسطين للأوراق المالية وذلك ليتم إدارجها في الأسواق المالية، واستناداً على هذا القانون بدأ سوق فلسطين بالعمل والإتصال بالعديد من الشركات والمؤسسات المساهمة وذلك لإدراج أسهمها في الأسواق المالية، وحيث وصل عدد الشركات التي تم إدراجها في السوق المالي من خلال سوق فلسطين للأوراق المالية (38) شركة ومؤسسة، وكما قام سوق فلسطين للأوراق المالية بتشكيل سوق من أجل تداول الأوراق المالية، ويقوم هذا السوق على مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة في المعاملة، ويقوم سوق فلسطين للأوراق المالية بعدة خطوات وذلك لتطبيق مفهوم الحوكمة في الشركات المساهمة. **ويمكن توضيح هذه الخطوات على النحو التالي (خالد تلاحمة، 2011: 40).**

1. تعمل على توفير أجهزة حديثة وذلك لتنظيم عمليات العرض والطلب وعملية إيداع الأوراق المالية بحيث تكون هذه الأجهزة عالية الدقة والسرعة في المعاملات.
2. تعمل على تطوير المناخ الإستثماري للشركات والمؤسسات التي تم إدرجها في السوق المالي.

3. الحفاظ على حقوق المستثمرين والمساهمين من عمليات الغش والإحتيال وذلك حتى يتمكن كلاً من المستثمرين والمساهمين من التصرف بحقوقهم بشكل كامل وبكل حرية.

4. تعمل على حماية المعلومات الخاصة بجميع الأطراف وفقاً للقانون (أمان، 2021).

من وجهة نظر الباحث يمكن القول أن سوق فلسطين للأوراق المالية تعتبر من الجهات المهمة والمسؤولة عن حوكمة المؤسسات، حيث أنها تسعى إلى رسم بيئة إستراتيجية مبنية على مبدأ الشفافية والنزاهة في المعاملات بما يضمن الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وبما يعزز ثقة المستثمرين في هذه المؤسسات، وبالتالي يعمل هذا القطاع على تشجيع الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في أسواق فلسطين وذلك من أجل تحسين المستوى الإقتصادي لدولة فلسطين مما ينتج عنه توفير العديد من فرص العمل لأفراد المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق التنمية الإقتصادية، وبناءً على ما سبق لا بد من الإهتمام بسوق فلسطين للأوراق المالية لما له دور مهم وفعال في الإقتصاد الفلسطيني.

6. مؤسسة أمان

تم تأسيس مؤسسة أمان من أجل النزاهة والشفافية والمسائلة في فلسطين وذلك في عام 2000م بمشاركة عدد من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، وتعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الفلسطينية التي تعمل على نشر مفهوم الحوكمة في المؤسسات والشركات الفلسطينية، وتعمل مؤسسة أمان مع عدد من المؤسسات الفلسطينية من أجل نشر مفهوم الحوكمة في المؤسسات والشركات الفلسطينية وتعزيز وتطوير المبادئ التي تقوم عليها هذه المؤسسات ومكافحة الفساد وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في المؤسسات الفلسطينية، والهدف الأساسي لهذه المؤسسة هو خلق مجتمع خالياً ومحصناً من الفساد ومكافحة المحسوبية في المؤسسات المالية الفلسطينية، وكما تحث مؤسسة أمان الموظفين والعاملين في المؤسسات المالية على الإلتزام بمبادئ النزاهة والتمسك بأخلاقيات وسلوك المهنة وذلك من أجل مكافحة الفساد والمحسوبية

وتطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات والشركات الفلسطينية، وكما حصلت هذه المؤسسة في عام 2006م على العضوية الكاملة لمنظمة الشفافية الدولية وذلك مكافأة لدورها الفعال في تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية الفلسطينية. **ويمكن توضيح أهم المعايير التي تقوم بتطبيقها هذه المؤسسة على النحو التالي (الكبيجي، 2019: 53).**

1. مدونة سلوك الشركات والمؤسسات وذلك من خلال تبني قيم الشفافية والإفصاح في العمل.

2. ضمان وجود مبادئ الإفصاح، بمعنى يحق للموظفين التعبير عن أرائهم والمشاركة في العمل والإبلاغ عن أي خطأ يحدث في المؤسسة وذلك وفقاً لمبادئ الشفافية والنزاهة.

3. ضمان عدم وجود تضارب في المصالح، بمعنى لا يحق لموظف أن يستغل مكانته في الشركة لتحقيق مصلحته الشخصية على حساب الشركة التي يعمل بها (الكبيجي، 2019: 53).

من وجهة نظر الباحث يمكن إعتبار مؤسسة أمان للإئتلاف من أجل النزاهة والمسائلة من المؤسسات التي أخذت على عاتقها نشر مفهوم الحوكمة في القطاع العام والخاص، ويظهر ذلك جلياً في الخطوات التي تتخذها هذه المؤسسة في تحقيق مجتمع خالي من الفساد المالي والإداري، ولا بد للقطاعات الحكومية التعاون مع هذه المؤسسة حتى تزيد من فعاليتها في نشر وتوضيح مفهوم الحوكمة، وذلك من أجل متابعة عمل المؤسسات المالية الفلسطينية وتطوير نظام عملها في سبيل تحقيق أهدافها من جلب الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في المؤسسات المالية الفلسطينية، مما يتنج عنه تحسين المستوى الإقتصادي لدولة فلسطين.

ثالثاً: حوكمة المؤسسات المالية المصرفية التي تعمل تحت رقابة سلطة النقد الفلسطينية

1. مهنة الصرافة

تأخد مهنة الصرافة دور مهم في العمل المصرفي وفي الإقتصاد الفلسطيني، حيث أنها تساعد العملاء والزبائن على استبدال العملات وذلك لقضاء حاجتهم، وكما أنها تسهل صرف العملات بكل أشكالها للزبائن والعملاء، ولهذا الدور المهم والحيوي في الإقتصاد الفلسطيني حرصت سلطة النقد الفلسطينية على متابعة هذه المهنة والإشراف على عملها، وفي عام 1997م تم إصدار قرار من مجلس الوزراء الفلسطيني وذلك لمتابعة وتنظيم عمل الصرافين في دولة فلسطين، وفي عام 2008م تم إصدار مرسوم من رئيس دولة فلسطين وذلك من أجل ترخيص مهنة الصرافة ومتابعة عملها ومراقبتها في الأراضي الفلسطينية، واستناداً على هذا المرسوم سعت سلطة النقد الفلسطينية على إصدار قوانين وتشريعات بهدف ضبط وحوكمة القطاع الصرافة، وذلك من خلال تسجيل عدد الصرافة المتواجدة في الأراضي الفلسطينية ومن ثم العمل على ترخيصها ومتابعة عملها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لها وتوضيح كافة الأعمال المحظورة للقطاع الصرافة، ومن أهم هذه الأعمال منع قبول أي معدن ثمين أو أمانات نقدية وعدم مساعدة شخص بقروض سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك حظر ومنع تقديم خدمات أو مساعدات للعملاء وبيع أي نوع من أنواع السلع للزبائن والعملاء، وعملت سلطة النقد على إصدار هذه القرارات والقوانين وذلك من أجل المحافظة على مهنة الصرافة وتوضيح دورها في الإقتصاد الفلسطيني، وكما سعت سلطة النقد على ترخيص كافة محلات الصرافة في فلسطين ومنع الصرافين المتجولين في الطرقات، وكما عملت سلطة النقد على إصدار نظام مالي تلزم فيه الصرافين وفق مواصفات معينة وذلك من أجل تطبيق مبدأ النزاهة والعدالة والحفاظ على سلامة القطاع المالي في فلسطين (سلطة النقد الفلسطينية، 2013: 22).

2.مؤسسات الإقراض المتخصصة

تعتبر مؤسسات الإقراض المتخصصة من المؤسسات المالية الفلسطينية التي تأخذ دوراً مهماً في الإقتصاد الفلسطيني، حيث أنها تساعد في توفير العديد من فرص العمل وكما تعمل على تقديم القروض المناسبة لجميع شرائح المجتمع الفلسطيني، وذلك من أجل مساعدة الفئة الفقيرة في تمويل مشاريعهم الإقتصادية وتشجيعهم على الإستثمار، ولهذا الدور الإقتصادي كان لا بد من متابعة عمل مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين والإشراف على عملها ودعمها ومساعدتها، وفي عام 2010م منح قانون المصارف الفلسطينية سلطة النقد الفلسطينية الصلاحية الكاملة لمتابعة عمل مؤسسات الإقراض وترخيصها، ووفقاً للمادة رقم (122) لسنة 2011م تم إخضاع هذه المؤسسات لرقابة وإشراف سلطة النقد الفلسطينية وذلك بهدف تنظيم عمل هذه المؤسسات وإبراز دورها في الإقتصاد الفلسطيني، وحيث عملت سلطة النقد الفلسطينية على تسجيل مؤسسات الإقراض ومن ثم منحها الترخيص اللازم وفقاً لقوانين وتشريعات سلطة النقد. **وكما عملت على توضيح رأس المال اللازم لهذه المؤسسات وذلك على النحو التالي (سلطة النقد الفلسطينية، 2013: 23).**

1. رأس مال المؤسسة المساهمة الربحية لا يقل عن (5) مليون دولار أمريكي.
2. رأس مال المؤسسة المساهمة العامة لا يقل عن (10) مليون دولار أمريكي.
3. رأس مال المؤسسة المساهمة الغير ربحية لا يقل عن (5) مليون دولار أمريكي (سلطة النقد الفلسطينية، 2013: 23).

وكما سعت سلطة النقد الفلسطينية بالإشراف على مؤسسات التمويل متناهي الصغر ومتابعة عملها وتفعيل دورها الإقتصادي، وذلك إلى جانب مؤسسات الإقراض المتخصصة وذلك بهدف بناء نظام مالي شامل من أجل تطوير الإقتصاد الفلسطيني وتقوية دوره في الأسواق المالية الدولية والمحلية.

3. المصارف

تلعب البنوك دور مهم في الإقتصاد الفلسطيني حيث أنها تعتبر من المؤسسات المالية الفلسطينية التي تساهم في تحفيز عامل التجارة والإقتصاد، وكما أنها تساهم في عملية التنمية الإقتصادية بشكل كبير، حيث أنها تقوم بجمع مدخرات وأموال من أفراد ومؤسسات تجارية وذلك لتمويل أفراد المجتمع الفلسطيني ومؤسسات تجارية أخرى، ولهذا الأمر عملت لجنة بازل للرقابة المصرفية على صياغة معايير مهمة لحوكمة المصارف في فلسطين، وذلك اعتماداً على مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، وكما عملت على إصدار قواعد إرشادية لمبادئ حوكمة المصارف في عام 1999م، وبعد ذلك تم تعديلها في عام 2006م وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية وذلك بهدف مساعدة سلطة النقد في تحقيق هدفها والذي هو تحسين إطار حوكمة المؤسسات والشركات الفلسطينية. **ويمكن توضيح أهمية المعايير التي صدرت عن لجنة بازل الفلسطينية لحوكمة المصارف على النحو التالي (سلطة النقد الفلسطينية، 2017: 6)**.

1. مساندة ومساعدة مجلس الإدارة في القيام بتطبيق أنظمة فعالة من أجل الحفاظ على المؤسسة وحمايتها من المخاطر وتحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.
2. دعم و مساندة القوانين والتشريعات الخاصة بحوكمة المخاطر.
3. التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بكفاءات وخبرات تؤهلهم في متابعة التطورات المصرفية وقدراتهم على إدارة المخاطر التي قد تحصل في المؤسسة.
4. توفير لجنة المكافآت والحوافز التي تساهم في تحفيز أعضاء مجلس الإدارة على القيام بأعمالهم كما هو مطلوب وكما تساعد أعضاء مجلس الإدارة على الإلتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالحوكمة (سلطة النقد الفلسطينية، 2017: 6).

- **أهداف الحوكمة للجهاز المصرفي**

1. حماية حقوق أصحاب المصالح والمساهمين.
2. تحقيق مبدأ العدالة والنزاهة في المعاملة.
3. مساندة دور إدارة المخاطر في عملها.
4. تساهم الحوكمة في متابعة ومراقبة عمل الجهاز المصرفي في ضبط عمل الجهاز المصرفي والحد من الفساد الإداري والمالي.
5. ومن أهم أهداف حوكمة المصارف هو الحفاظ على الإستقرار الإقتصادي والمالي لدولة فلسطين. (سلطة النقد الفلسطينية، 2017 :7) .

- **أهمية وضع دليل لقواعد الممارسات الفضلي لحوكمة المصارف في فلسطين:**

1. تساعد الدليل في زيادة وعي المصارف والبنوك بالقوانين والتشريعات التي تصدرها السلطة الوطنية الفلسطينية لحوكمة المصارف.
2. يساعد الدليل في ترتيب عمل المصارف وتنظيمه وذلك وفقاً للقوانين والتشريعات ذات الصلة.
3. يقوم الدليل بوضع خطط وإرشادات وتوجيهات للمصارف وذلك من خلال تحقيق إلتزام أفضل بالمعايير والممارسات الدولية لإدارة المصارف والإستفادة منه (سلطة النقد الفلسطينية، 2017:7).

يتم تطبيق المبادئ التي أصدرتها لجنة بازل عام 1999م لحوكمة المصارف على النحو التالي:

- **المصارف المحلية**

يجب على المصارف المحلية التي لديها شركات ومؤسسات أخرى تابعة لها في القطاع المالي أن تعمل على إعداد سياسة حوكمة بالشكل الذي يتفق مع مبادئ حوكمة لجنة بازل، وذلك من أجل أن يتم تطبيق هذه السياسة على المصارف المحلية وعلى المؤسسات التابعة لها، وفي حالة كان للمصارف المحلية شركات ومؤسسات تابعة لها خارج دولة فلسطين فأنه يجب على هذه المصارف ضمان توافق سياسة حوكمة الشركات التابعة لها مع قوانين الدولة التي تقييم فيها هذه الشركات والمؤسسات، بمعنى إعداد سياسة حوكمة وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية بحيث تكون سياسة الحوكمة التي يتم إعدادها من قبل المصارف تتفق تماماً مع قوانين الدولة التي تقيم بها هذه المؤسسات والشركات التابعة للمصارف الفلسطينية (سلطة النقد الفلسطينية، 2017: 8).

- **المصارف الوافدة**

يجب على المصارف الوافدة الإلتزام بما ورد في الدليل وكما يجب عليها تقديم ما يثبت إلتزاماتها بهذا الدليل إلى المصرف الرئيسي، وذلك من أجل تنظيم عمل هذه المصارف ومتابعة شؤونها الداخلية والخارجية، وأيضاً من أجل أن تساهم هذه المصارف في متابعة أعمال البنوك الخارجية والإستفادة منها وجلب الأموال الخارجية وتوظيفها في المؤسسات المالية الفلسطينية مما يساهم في تحسين المستوى الإقتصادي لدولة فلسطين ومما يعود على المصارف بنتائج إيجابية، وبالتالي تكون هذه المصارف ذات تأثير فعال في الإقتصاد الفلسطيني (سلطة النقد الفلسطينية، 2007: 8).

الخلاصة

تعمل حوكمة المؤسسات على الحد من نسبة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات والشركات مثل عملية النصب والإحتبال والغش وغسيل الأموال، التي تؤدي إلى إنهيار المؤسسات المالية وإفلاسها في الأسواق، وكما تعمل الحوكمة على ضبط ووضع قوانين وأسس للأسواق الحرة وذلك من

أجل تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في المعاملات المالية، وكما تعمل الحوكمة على متابعة عمل المؤسسات والشركات وتطويرها وذلك من أجل جذب الإستثمارات التي تستفيد منها هذه المؤسسات والشركات، وبالتالي تطوير نظام عملها مما يساعد هذه الشركات والمؤسسات على فتح آفاق جديدة في الأسواق المالية مما يؤدي إلى رفع وزيادة الكفاءة الإقتصادية وبالتالي تقوية وتعزيز الإقتصاد الفلسطيني مما يؤدي إلى زيادة فرصة العمل والقضاء على البطالة والفقر، وعلى هذا الأساس تولت سلطة النقد الفلسطينية حوكمة القطاع المصرفي في فلسطين وذلك من خلال إعداد دليل توضح من خلاله مبادئ ومعايير الحوكمة السليمة في القطاع المصرفي.

ويمكن توضيح هدف هذا الدليل على النحو التالي (سلطة النقد الفلسطينية، 2007).

1. توعية المؤسسات المالية بموضوع الحكم الجيد والعمل على تطبيقه.
2. وضع خطة إستراتيجية تنظيمية لحوكمة المصارف وذلك من أجل تطبيق القوانين ذات الصلة.
3. توجيه وإرشاد المصارف والمؤسسات المالية إلى الإلتزام بالقوانين والمعايير التي تنص عليها الحوكمة.

رابعاً: حوكمة المؤسسات المالية الغير مصرفية التي تعمل تحت رقابة هيئة سوق رأس المال الفلسطيني

إنطلاق العمل المؤسسي في حوكمة الشركات والمؤسسات في فلسطين وذلك منذ تأسيس هيئة سوق رأس المال الفلسطينية التي عملت على تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة في فلسطين، وسعت اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات والمؤسسات على تكوين فريق يعمل على صياغة قواعد الحوكمة في المؤسسات

والشركات الفلسطينية، وكما عملت هذه اللجنة على إصدار مدونة قواعد حوكمة الشركات والمؤسسات في فلسطين في نهاية عام 2009م، وحيث أن يسير عمل هذه المدونة على المؤسسات المساهمة العامة والمؤسسات المالية التي تعمل تحت إشراف هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، حيث أن تعتبر الهيئة الجهة المخولة في متابعة إلتزام المؤسسات والشركات بالقواعد التي تصدرها هذه المدونة، وعملت هذه الهيئة على توفير بيئة مناسبة لتطبيق قواعد الحوكمة التي تصدرها هذه المدونة في الشركات والمؤسسات المالية وذلك وفقاً لمبدأ التدرج بالتطبيق بناءً على الخطوات التالية (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2012: 15).

1. تحديد القواعد المناسبة للتطبيق.
2. تحديد التحديات التي تعيق تطبيق هذه القواعد في الشركات والمؤسسات المدرجة.
3. عمل ندوات ودورات وذلك من أجل توعية ونشر المفهوم السليم لتطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات المدرجة.
4. العمل على إنتاج وتطوير أداة فعالة وذلك من أجل قياس مدى إلتزام الشركات المساهمة والمؤسسات المالية الغير مصرفية بقواعد الحوكمة، ومن خلال هذه الأداة يمكن للهيئة أن تعرف مدى إلتزام هذه الشركات والمؤسسات بقواعد الحوكمة.
5. العمل على مبدأ التعاون مع الجهات الأخرى ذات صلة بموضوع الحوكمة مثل سلطة النقد الفلسطينية ومعهد الحوكمة والمجلس التشريعي الفلسطيني ومؤسسة أمان، وذلك من أجل تعزيز قواعد الحوكمة في الشركات والمؤسسات المدرجة.
6. العمل على إنتاج موقع إلكترونية لحوكمة الشركات مما يسهل على الهيئة مراقبة ومتابعة عمل الشركات والمؤسسات المدرجة (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2012: 15).

من وجهة نظر الباحث نلاحظ مما سبق أن هيئة سوق رأس المال الفلسطينية قامت بعمل هذه الخطوات وذلك من أجل إيجاد بيئة مناسبة لتطبيق قواعد الحوكمة، وأما بالنسبة للقطاع المصرفي فقد تولت سلطة النقد إصدار قواعد إرشادية وذلك من أجل حوكمة المؤسسات المصرفية في فلسطين.

خامساً: التحديات والعقوبات التي تواجه حوكمة المؤسسات في فلسطين

تعتبر دولة فلسطين من دول العالم التي تهتم بحوكمة المؤسسات والشركات المساهمة وتعمل على متابعة عملها ومراقبة أداءها، وكما تعمل دولة فلسطين على وضع خطط إستراتيجية وذلك من أجل تنظيم عمل هذه المؤسسات وإصدار قوانين تعالج نقاط الخطر التي تواجه هذه المؤسسات والشركات، وبالرغم من إهتمام دولة فلسطين بحوكمة المؤسسات والشركات إلا أنها تواجه العديد من المعيقات التي تؤثر على عملها.

ويمكن سردها على النحو التالي (أبو بركة، 2017: 99).

1. بالرغم من وجود مؤسسات و شركات مساهمة في فلسطين إلا أنها تعتبر قليلة العدد بالنسبة للشركات والمؤسسات في الدول الأخرى، مما يؤدي إلى قلة المنافسة فيما بين هذه المؤسسات والشركات المقيمة في فلسطين.
2. معظم المؤسسات والشركات المساهمة في فلسطين هي مؤسسات وشركات عائلية أو فردية مما يصعب تطبيق القانون فيها والإستجابة لقواعد الحوكمة.
3. الإنقسام الفلسطيني السياسي الذي أدى إلى ضعف دور المجلس التشريعي والجهات الرقابية من القيام بدورهم في المسائلة وحوكمة المؤسسات.

4. الممارسات الإسرائيلية التي أدت إلى ضعف الإقتصاد الفلسطيني وفرض الضرائب المتراكمة على المؤسسات والشركات الفلسطينية، مما يؤدي إلى تدهور بعض المؤسسات والشركات الفلسطينية وإضعاف أداء الرقابة فيها (أمان،2021: 37).

5. قلة الجهات المختصة في فلسطين بعمل دورات وندوات وذلك من أجل توعية أصحاب رأس المال والمستثمرين في استقطاب الإستثمارات الداخلية والخارجية وإنشاء مؤسسات وشركات تساهم في تنمية الإقتصاد الفلسطيني.

6. قلة الجهات المختصة في فلسطين التي تعمل على تشجيع دور الحوكمة وبيان أهميته في نجاح عمل المؤسسات.

7. قلة الجهات المختصة والمؤسسات التي تركز عملها على تقييم مدى إلتزام المؤسسات والشركات بقواعد الحوكمة، وتقديم شهادات ومنحها لهذه المؤسسات التي تعمل على تطبيق مفهوم الحوكمة (الفرا، 2013: 12).

ومن أهم الأمور التي تضعف تطبيق قواعد الحوكمة في فلسطين هي الإجراءات الإسرائيلية التي تركز على حصار وإغلاق المعابر والحدود لدولة فلسطين، وتدمير جميع الممتلكات العامة والخاصة ومنع تنقل البضائع بين المدن الفلسطينية ومنع عملية التصدير والإستيراد من وإلى فلسطين، وبالتالي فان جميع هذه الإجراءات تهدف إلى إضعاف الإقتصاد الفلسطيني وعدم تطبيق قواعد الحوكمة السليمة في المؤسسات الفلسطينية، وبالتالي زيادة حالات الغش والفساد في المؤسسات المالية، وحيث أن دولة فلسطين تأخذ المرتبة (107) على المستوى العالمي والمرتبة (15) على مستوى العربي في مكافحة الفساد (خالد تلاحمة، 2012: 33).

ملخص الفصل الأول

تطرقنا للحديث في الفصل الثالث عن حوكمة المؤسسات وذلك من خلال تقسيمها إلى أربع مطالب:

المطلب الأول: فقد تطرقنا للحديث عن الإطار النظري لحوكمة الشركات والمؤسسات وذلك من حيث نشائتها وأنها نشأت نتيجة الأزمات المالية والفشل الإداري الذي تعرضت له الكثير من الشركات والمؤسسات الدولية، ومن ثم انتقلنا للحديث عن مفهوم الحوكمة والتي توصلنا إلى أن الحوكمة تهدف إلى الحفاظ على حقوق المساهمين والأطراف الأخرى وتطوير الأداء المالي للشركات والمؤسسات المالية. ومن ثم انتقلنا للحديث عن الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية ويمكن توضيحهم على النحو التالي: المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح. ومن ثم انتقلنا للحديث عن أهمية الحوكمة وخصائصها، والحديث عن المبادئ العامة لحوكمة المؤسسات وأيضاً مبادئ منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية لحوكمة المؤسسات.

ومن ثم انتقلنا للحديث عن مبادئ حوكمة المؤسسات في فلسطين وذلك اعتماداً على مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين ويمكن توضيحها على النحو التالي: المسؤولية والمسائلة والشفافية.

المطلب الثاني: تحدثنا عن آليات حوكمة المؤسسات بشقيها الداخلي والخارجي، وتم التوضيح في هذا المطلب أبرز الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات وكذلك الآليات الخارجية بشكل مفصل.

المطلب الثالث: تطرقنا بالحديث عن حوكمة المؤسسات في فلسطين وأسهمنا بالحديث عن واقع حوكمة المؤسسات في فلسطين، ومن ثم انتقلنا للحديث عن مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين وذلك من خلال توضيح نطاق عملها وطبيعة قواعدها ومكوناتها بشكل مفصل. ومن ثم انتقلنا بالحديث عن اللجان المسؤولة عن حوكمة المؤسسات في فلسطين وتم توضيحها بشكل مفصل، وتحدثنا

أيضاً عن دور سلطة النقد في حوكمة المؤسسات ودور بعض الجهات الرسمية والغير رسمية في تعزيز مفهوم حوكمة المؤسسات، وتحدثنا أيضاً عن دور الإئتلاف من أجل النزاهة في حوكمة المؤسسات، ومن ثم انتقلنا بالحديث عن التحديات والمعيقات التي تواجه تطبيق حوكمة المؤسسات في فلسطين مع بشكل مفصل، وتم اختتام الفصل بما ورد فيه من موضوعات.

الفصل الثاني

المؤسسات المالية الفلسطينية

لمحة تاريخية

مرت دولة فلسطين بالعديد من الدول الأجنبية الإستعمارية التي كانت تحت حكمها وسيطرتها، وحيث كانت لهذه الدول تشريعات وقوانين خاصة بها، تهدف إلى السيطرة على دولة فلسطين وفرض القوانين والتشريعات الخاصة بها، وذلك من أجل تحقيق مصالحها الشخصية، وكما تهدف أيضاً من السيطرة على القطاع المالي المصرفي والغيرمصرفي لدولة فلسطين، لتحقيق مصالح الدول الإستعمارية الدولية والشخصية، ويمكن توضيح هذه التشريعات والقوانين ابتداءً من القوانين والتشريعات العثمانية التي صدرت عام (1915م)، ومن ثم تعاقبت التشريعات والقوانين البريطانية على دولة فلسطين وذلك بعد احتلال بريطانيا لدولة فلسطين عام (1917م)، وتقسيم أرضها مرغماً ومنحها للحوكمة الإسرائيلية، ومرت دولة فلسطين أيضاً بالقوانين والتشريعات الأردنية التي تم تطبيقها في الضفة الغربية في فلسطين، والتشريعات والقوانين المصرية التي تم تطبيقها في قطاع غزة، وبعد ذلك تم إحتلال دولة فلسطين من قبل الإحتلال الإسرائيلي في عام (1967م)، بمساعدة بريطانيا والدول الأخرى، التي عملت على فرض القوانين والتشريعات الإسرائيلية على الأراضي الفلسطينية، والتي تؤثر تاثيراً سلبياً على القطاع المالي المصرفي والغيرمصرفي في فلسطين، وعلى المؤسسات المالية والشركات المساهمة، مما تؤدي هذه القوانين والتشريعات إلى تقليص وتقييد عمل القطاع المصرفي والغيرمصرفي في فلسطين. وبعد ذلك تم توقيع اتفاقية أوسلو ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية والإحتلال الإسرائيلي في عام (1993م)، وعملت السلطة الوطنية الفلسطينية التي أُنشأت عام (1994م) على بناء مؤسسات مالية وغير مالية، ومن ثم عملت

على تطوير نظامها القانوني والتنظيمي وذلك لكي تكون قادرة على القيام بعملها كما هو مطلوب، بما يعود بنتائج إيجابية على القطاع المالي بشقيه المصرفي والغيرمصرفي، وبالرغم من قيام السلطة الوطنية الفلسطينية من تأسيس وتشكيل مؤسسات مالية وشركات مساهمة في فلسطين وتقديم كافة المستلزمات لهذه المؤسسات إلا أن الاحتلال الإسرائيلي يعمل على عرقلة عمل هذه المؤسسات، وذلك لكي تبقى دولة فلسطين ضعيفة إقتصأدياً وسياسياً، وهذا ما يسعى إليه الإحتلال الإسرائيلي (وفاء، 2022: 1).

وفي هذا الفصل يسعى الباحث إلى توضيح القطاع المالي الفلسطيني وذلك بشقيه المصرفي والغيرمصرفي، وما هي الطرق والسياسات والأجراءات التي يتخذها في عمله من أجل التغلب على العواقب المفروض عليه، وكما يسعى الباحث إلى توضيح الجهات المسئولة عن متابعة ومراقبة عمل القطاع المالي المصرفي والغيرمصرفي في دولة فلسطين. ويخضع القطاع المالي المصرفي إلى رقابة سلطة النقد الفلسطينية التي تعمل على متابعة ومراقبة والإشراف على مؤسسات القطاع المالي المصرفي، والتي تضم كلاً من المصارف، ومؤسسات الإقراض المتخصصة، ومهنة الصرافة. وأما القطاع المالي الغير مصرفي فيخضع إلى رقابة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، والتي تعمل على مراقبة ومتابعة مؤسسات القطاع المالي الغيرمصرفي، والتي تضم كلاً من بورصة فلسطين، وقطاع التامين، وقطاع التأجير التمويلي، وقطاع الرهن العقاري (سمير، 2016: 27).

المطلب الأول: القطاعات الخاضعة تحت سيطرة ومراقبة سلطة النقد الفلسطينية

أولاً: تطور التشريعات والقوانين للقطاعات التي تعمل تحت إشراف ورقابة سلطة النقد الفلسطينية

نتيجةً لإتفاقية أوسلو التي تم توقيعها ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية والإحتلال الإسرائيلي وذلك في عام 1993م، والتي كانت أحد نتائج هذه الإتفاقية هي أن تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية بتأسيس سلطة نقد فلسطينية، وذلك من أجل أن تقوم هذه السلطة بتسجيل البنوك العاملة في دولة فلسطين ومتابعة عملها والأشراف عليها ومراقبة كافة المؤسسات التي تعمل تحت سيطرتها. وبناءً على ذلك قام رئيس دولة فلسطين بإصدار مرسوم رئيس رقم (184) في عام1994م، من أجل تشكيل وعمل سلطة نقد الفلسطينية، وبعد تأسيس سلطة النقد في فلسطين عملت هذه السلطة على مراقبة البنوك والإشراف عليها، وكما بادرت في عمل قوانين وتشريعات خاصة بها، من أجل متابعة المؤسسات التي تعمل تحت ولايتها، وفي عام 1997 م تم إصدار قانون رقم (2) من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني الذي نص على توقيع استقلال سلطة النقد الفلسطينية بمتابعة الأعمال التي وكلت إليها، وتسعى إلى متابعة عمل البنوك والإشراف عليها، وكما تعمل على إصدار عملة وطنية فلسطينية، وكما تسعى إلى توفير الميزانية الكاملة واللازمة لكل من البنوك والمصارف، وذلك لكي يتمكنوا من القيام بأعمالهم كما هو مطلوب، وكما تقوم بوضع خطط إستراتيجية لكل من البنوك والمصارف، وكما أنها تسعى إلى الحفاظ على الإستقرار المالي والنقدي، وتسعى إلى ازدهار وتقدم الإقتصاد الفلسطيني. في عام 2010م تم إصدار قانون المصارف رقم (9) من أجل متابعة عمل المصارف وترخيصها ووضع خطط إستراتيجية تسير عليها المصارف. وتم الإعتماد على هذين القانونين بشأن متابعة البنوك وعمل المصارف والحفاظ على الإستقرار المالي في فلسطين. وفي حين بدأت سلطة النقد بتطوير عملها وتوسيع نطاقها،

وذلك من أجل إنشاء بنك مركزي فلسطيني لديه السلطة الكاملة والشخصية المستقلة في القيام بالأعمال التي وكلت إليه، وكما عملت على تطوير القوانين والتشريعات الخاصة بها لكي يتم متابعة التطور الحاصل، بحيث تكون أكثر انسجاماً مع التطورات الدولية الحاصلة في مجال الصرافة. في عام 2008م تم إصدار مرسوم رئاسي من قبل رئيس سلطة دولة فلسطين وذلك من أجل متابعة عمل الصرافين والإشراف على مهنة الصرافة. وكما عملت سلطة النقد في عام 2011م على وضع خطة إستراتيجية شاملة، وذلك من أجل متابعة وتنظيم وضبط وترخيص مهنة الصرافة، وكما عملت سلطة النقد على تطوير القوانين والأنظمة الخاصة بها، حيث تعمل سلطة النقد على توسيع نطاق عملها في كافة الأراضي الفلسطينية، وذلك من أجل نشر وتوزيع عدد كبير من فروع الصرافة في الأراضي الفلسطينية، لكي يتمكن المواطن من الإستفادة من هذه الفروع دون التوجه إلى البنك المركزي. في عام 2020م بلغ عدد الصرافة المرخصة من قبل سلطة النقد ما يقارب 246 صرافاً، وأما في عام 2021م بلغ عدد الصرافة المرخصة في فلسطين ما يقارب 324 صرافاً. وحيث تعمل سلطة النقد على توعية المواطنين اتجاه خدمة الصرافة، وذلك من خلال عمل ندوات ودورات لدى المواطنين، بهدف رفع مستوى الثقافة المصرفية لدى المواطنين، وكما دعت سلطة النقد الفلسطينية المصارف على الإلتزام بمبدأ الشفافية والنزاهة والعدالة في المعاملة، من أجل دعم الإقتصاد الفلسطيني وزيادة ثقة المستثمرين والمساهمين في قطاع الصرافة (سمير، 2016: 29).

ثانياً: القطاع المصرفي

عملت سلطة النقد الفلسطينية على تطوير القطاع المصرفي في فلسطين، وتقديم كافة المستلزمات التي يحتاجها القطاع المصرفي، وذلك من أجل تحسين أداءها في تقديم أفضل الخدمات للعملاء والمساهمين والمستثمرين، وحيث بلغت عدد البنوك العاملة في فلسطين في عام 2020م ما يقارب 13 بنك، موزعة

ما بين (7) بنوك محلية و(6) بنوك وافدة، ويمكن توضيحها وفقاً للجدول رقم (1) (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 16).

الجدول رقم (1) البنوك العاملة في فلسطين عام 2020

البنوك المحلية			البنوك الوافدة		
سنة التأسيس	اسم البنك	عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم البنك	عدد الفروع
1960	بنك فلسطين	74	1986	بنك القاهرة عمان	22
1995	بنك الإستثمار الفلسطيني	21	1994	البنك العربي	33
1995	بنك القدس	39	1994	بنك الأردن	40
1996	البنك الإسلامي العربي	27	1994	البنك العقاري المصري العربي	7
1997	البنك الإسلامي الفلسطيني	45	1995	البنك الأهلي الأردني	10
2006	البنك الوطني	37	1995	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	15
2016	بنك الصفا	9			

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2020: 16).

ويمكن توضيح التطورات الحاصلة في المصارف على النحو التالي:

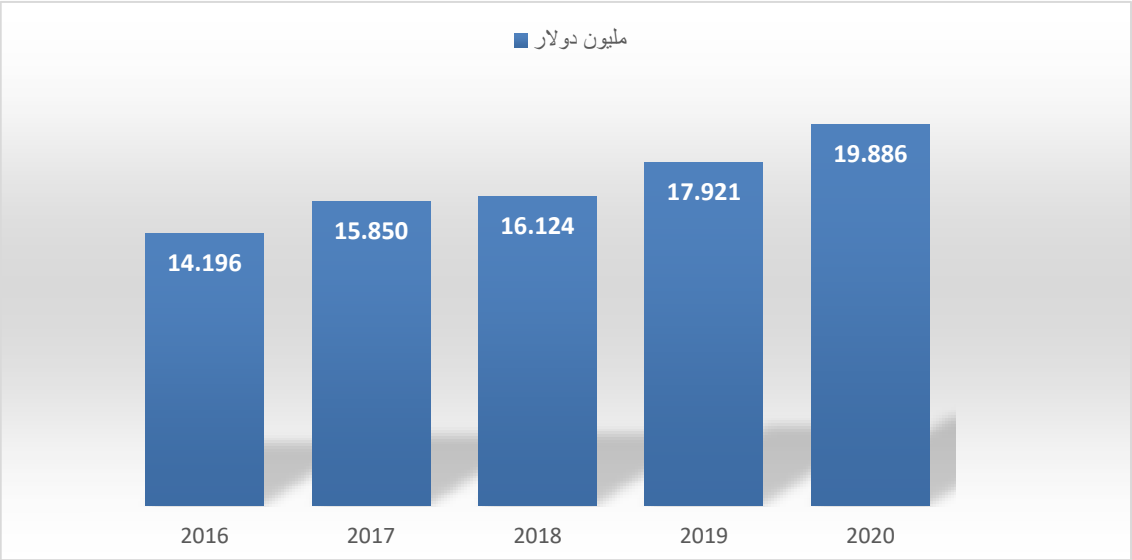
1. أداء الجهاز المصرفي

سعت سلطة النقد الفلسطينية إلى تطوير القطاع المصرفي الفلسطيني، وبذلت الكثير من الجهود من أجل نمو المؤشرات الحيوية للقطاع المصرفي الفلسطيني، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي (الموجودات، والودائع، والتسهيلات الإئتمانية). وبناءً على الشكل رقم 1 نلاحظ نمو موجودات القطاع المصرفي الفلسطيني من سنة إلى أخرى بنسب متفاوتة، حيث نمت موجودات القطاع المصرفي الفلسطيني

في نهاية عام 2016م بنسبة 12.7% مقارنة مع 6.6% في نهاية عام 2015م وذلك لتصل إلى 14.196 مليون دولار. بينما نمت موجودات القطاع المصرفي في نهاية عام 2017م بنسبة 11.6% مقارنة مع 12.7% في نهاية عام 2016م وذلك لتصل إلى 15.850مليون دولار. وحيث نمت موجودات القطاع المصرفي الفلسطيني في نهاية عام 2018م بنسبة 1.7% مقارنة مع 11.6% في نهاية عام 2017م وذلك لتصل إلى 16.124مليون دولار. وكما نمت موجودات القطاع المصرفي الفلسطيني في نهاية عام 2019م بنسبة 11.2% مقارنة مع 1.7% في نهاية عام 2018م وذلك لتصل إلى 17.923 مليون دولار. وكما نمت موجودات القطاع المصرفي الفلسطيني في نهاية عام 2020م بنسبة 11.7% مقارنة مع 11.2% في نهاية عام 2019م لتصل إلى 19.9 مليار دولار. وبناءً على ما سبق نلاحظ جهود سلطة النقد الفلسطينية في دعم وتوفير التمويل اللازم للقطاع المصرفي الفلسطيني لما له دور مهم في الإقتصاد الفلسطيني، وأما من حيث ودائع العملاء فقد سيطرت ودائع العملاء على حصة الأسد من إجمالي المطلوبات وذلك بمعدل 76.1% من إجمالي مصادر الأموال المتاحة. وفي نفس الوقت تراجعت الأهمية النسبية للودائع المصرفية لتصل إلى 6.8% حيث كان نصيب سلطة النقد 4.0%، ولقد تراجعت خارج فلسطين بنسبة تصل إلى 0.5% وفي داخل فلسطين بنسبة تصل إلى 2.3%. أما من حيث إستخدام الأموال المتاحة للقطاع المصرفي ما زالت محفظة التسهيلات الإئتمانية تسيطر على النصيب الأكبر من إجمالي الموجودات وذلك بنسبة 50.7%. وفي نفس الوقت تزايدت الأهمية النسبية للأرصدة داخل فلسطين لتصل إلى 16.5%. وعلى هذا الأساس ما زالت سلطة النقد تسعى إلى توظيف الأموال في الإقتصاد المحلي، من أجل تطوير القطاع المصرفي الفلسطيني وتنمية الإقتصاد الفلسطيني، وتحقيق التنمية المستدامة لدولة فلسطين (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 51).

ويمكن توضيح إجمالي موجودات القطاع المصرفي الفلسطيني للأعوام (2016 - 2020م) وفقاً للشكل رقم (1).

الشكل رقم (1) إجمالي موجودات القطاع المصرفي للأعوام (2016م–2020م)



المصدر: (تقريرسلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 51).

وبناءً على الشكل (1) نلاحظ زيادة موجودات القطاع المصرفي من سنة إلى أخرى، وذلك بسبب زيادة التسهيلات الإئتمانية التي تقدمها البنوك للعملاء، وأيضاً بسبب زيادة ودائع العملاء مثل ودائع التوفير وودائع الأجل والودائع الجارية.

2. الودائع المصرفية والغير مصرفية

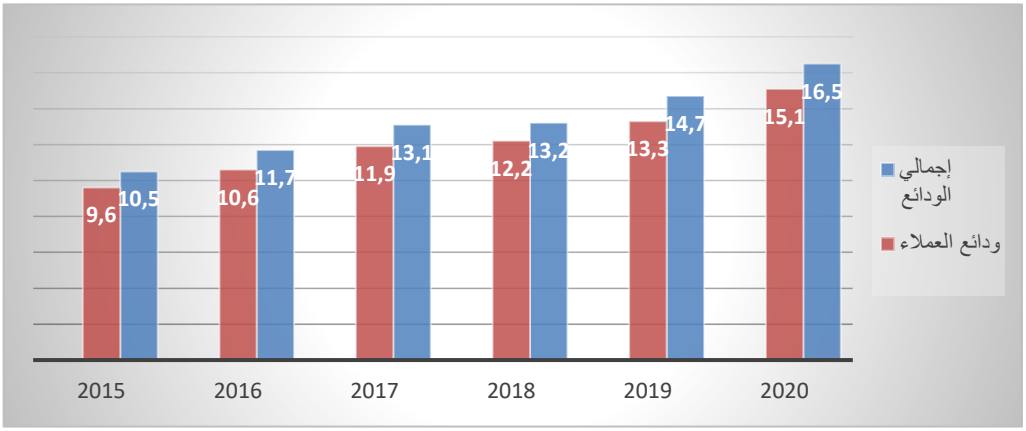
تسعي سلطة النقد الفلسطينية إلى الإهتمام بالودائع المصرفية والغير مصرفية الخاصة بالبنوك، لما لها أهمية كبيرة في عملية تزويد المصارف بالأموال الضرورية لعملها، مثل تسديد الرواتب لمستحقينها، أو تقديم قروض للشركات أو المؤسسات، وذلك من خلال زيادة ثقة المواطنين بالجهاز المصرفي، وتقديم كافة الخدمات المناسبة لهم، مما يساعد على زيادة فتح أفرع جديدة للمصارف في المناطق المتطورة والنامية في فلسطين على حدٍ سواء، وذلك بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وتسهيل إستبدال العملات

للمستثمرين. وبناءً على الشكل رقم (2) نلاحظ ارتفاع إجمالي الودائع من سنة إلى أخرى وذلك بنسب متفاوتة، حيث نمت إجمالي الودائع في سنة 2017م بنسبة 11.7% عما كانت عليه في عام 2016م وذلك لتصل إلى 13.117 مليون دولار، وكما نمت إجمالي الودائع في سنة 2018م بنسبة 1.1% مقارنة مع 11.7% في نهاية عام 2017م وذلك لتصل إلى 13.261 مليون دولار. وكما نمت إجمالي الودائع في سنة 2019م بنسبة 11.3% مقارنة مع 1.1% في عام 2018م وذلك لتصل إلى 14.755 مليون دولار. وأما في عام 2020م نمت إجمالي الودائع بنسبة 11.7% مقارنة مع 11.3% في نهاية عام 2019م وذلك لتصل إلى 16.5 مليار دولار. وكما عملت سلطة النقد الفلسطينية على نشر حملات توعية بأهمية القطاع المصرفي في الإقتصاد الفلسطيني وذلك من أجل تعزيز الشمول المالي وتحقيق الإستقرار المالي في فلسطين، وحيث عملت سلطة النقد على فتح أفرع جديدة لتصل إلى المناطق الريفية والمناطق النامية في فلسطين. وفي عام 2020م تم افتتاح 9 فروع ومكاتب جديدة، وبالتالي في نهاية عام 2020م بلغ عدد الفروع والمكاتب المصارف العاملة في فلسطين 397 مكتباً وفرعاً منتشرة في جميع مناطق فلسطين وذلك من أجل تسهيل استبدال العملات وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين (تقرير سلطة النقد الفلسطينية,2020: 53).

وأما من حيث نسبة ودائع العملاء في الضفة الغربية وقطاع غزة، فقد تركزت ودائع العملاء في الضفة الغربية بنسب أعلى من قطاع غزة، حيث وصلت نسبة ودائع العملاء في الضفة الغربية إلى 90.6% وأما في قطاع غزة فقد وصلت إلى 9.4% في نهاية عام2020م. ويعود سبب تفاوت نسبة الودائع بين قطاع غزة والضفة الغربية وذلك إلى الظروف التي يمر بها قطاع غزة من الحصار الإسرائيلي وإنكماش الإقتصاد الفلسطيني وتزايد معدلات الفقر والبطالة.

ويمكن توضيح الودائع المصرفية والغير مصرفية على الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2) الودائع المصرفية والغير مصرفية



المصدر: (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2020- 2021: 52).

وبناءً على الشكل رقم (2) نلاحظ نمو الودائع من سنة إلى أخرى وذلك بنسب متفاوتة، وذلك بسبب زيادة التسهيلات الإئتمانية التي تقدمها البنوك للعملاء. حيث تزيد ودائع العملاء بناءً على زيادة التسهيلات الإئتمانية التي تقدمها البنوك للعملاء.

ويظهر توزيع ودائع العملاء في عام 2020م إلى أن الودائع الجارية تأخذ النسبة الأكبر من ودائع العملاء، حيث تستحوذ الودائع الجارية على حوالي 36.3% من إجمالي الودائع، بينما تستحوذ ودائع التوفير على 32.5% من ودائع العملاء، وفي نفس الوقت تستحوذ الودائع الآجلة على 29.2% من ودائع العملاء، وفي نفس الوقت تسعى المصارف إلى كسب العديد من ودائع العملاء وخاصة الودائع الآجلة، وذلك نظراً للأهمية في التمويل والإستثمار الطويل ومتوسط الأجل. وأما بالنسبة للعملة التي تستخدم في الإيداع يعتبر الدولار الأمريكي العملة الرئيسية، ويليه الشيكل الإسرائيلي، ويليه الدينار الأردني (سلطة النقد الفلسطينية، 2020- 2021: 53). ويمكن توضيح أهم مؤشرات القطاع المصرفي الفلسطيني للأعوام (2016م - 2020م) وفقاً للجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) أهم مؤشرات القطاع المصرفي للأعوام (2016م–2020م)

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
عدد البنوك	15	15	14	14	13
عدد الفروع والمكاتب	309	337	351	370	379
ودائع العملاء (مليون دولار)	10.6	11.9	12.2	13.3	15.1
الودائع الجارية / ودائع العملاء(%)	%39.7	%39.2	%37.5	%36.1	%38.3
ودائع التوفير/ ودائع العملاء(%)	%32.7	%32.8	%33.6	%33.1	%32.5
ودائع الآجلة /ودائع العملاء(%)	%27.6	%28	%28.8	%30.8	%29.2
التسهيلات الإئتمانية (%)	%48.4	%50.6	%52.3	%50.4	%50.7
التسهيلات الإئتمانية (مليون)	6.8	8	8.4	9	9.6
الموجودات (مليون)	14.196	15.850	16.126	17.921	19.9

المصدر: (قاعدة بيانات سلطة النقد الفلسطينية، 2016 – 2020).

نلاحظ من خلال جدول رقم (2) إنخفاض عدد البنوك في سنة 2020م وذلك بسبب إستحواذ البنوك التجارية ذات التأثير الإقتصادي القوي على البنوك الصغيرة ذات التأثير الإقتصادي الضعيف، وفي نفس الوقت تزداد عدد الفروع والمكاتب لهذه البنوك من خلال زيادة ودائع العملاء التي تزيد التسهيلات الإئتمانية التي تقدمها البنوك إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة الموجودات في البنوك.

ثالثاً: قطاع الصرافة

بدأ قطاع الصرافة ممارسة عمله في فلسطين بعد عام 1967م، حينها قامت سلطة الإحتلال الإسرائيلي بغلق كافة المصارف في فلسطين وحظرت عملها في الأراضي الفلسطينية، وفرضت سلطة الإحتلال الإسرائيلي عملتها الشكيل الإسرائيلي على كافة البنوك والصرافة في فلسطين، حيث أصبحت

عملة الإحتلال العملة المتداولة في فلسطين. ويقوم قطاع الصرافة بعدد من الخدمات، ومنها تبادل العملات وتحويل الأموال من وإلى خارج دولة فلسطين، وكما يقوم بصرف الشيكات المستحقة وذلك من أجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء والزبائن. وفي عام 1997م تم إصدار قانون من قبل مجلس الوزراء الفلسطيني يمنح به سلطة النقد الفلسطينية مسؤولية المتابعة والإشراف على قطاع الصرافة في فلسطين، وفي عام 2008م تم إصدار قانون رقم (13) وذلك من أجل ترخيص ومتابعة مهنة الصرافة، حيث سعت سلطة النقد الفلسطينية على سن القوانين والتعليمات والتشريعات اللازم اتباعها في فلسطين، وذلك من أجل تنظيم وضبط عمل المؤسسات المالية في فلسطين، وكما وضحت سلطة النقد النشاطات المسموح لقطاعات الصرافة ممارستها والنشاطات المحظورة (وفاء، 2022: 1).

وحيث بلغ عدد الصرافين في فلسطين نهاية عام 2020م الذين يمارسون مهنة الصرافة وفقاً للبيانات وتوجيهات سلطة النقد الفلسطينية والمرخصين من قبل سلطة النقد 246 صرافاً، موزعة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وحيث بلغ عدد الصرافين في الضفة الغربية 209 صرافاً، وقطاع غزة 37 صرافاً. ومن ناحية قانونية هناك 203 صراف يزاولون المهنة بصورة شركات، و43 صرافاً يزاولون المهنة بصورة فرديه. وتعتبر مهنة الصرافة مكملة لعمل المصارف في فلسطين، وذلك في تبادل العملات، وتلبية احتياجات الزبائن والعملاء، وتقديم الخدمات إلى كافة أفراد المجتمع. ويمكن توضيح الصرافين المرخصين حسب الشكل القانوني لقطاع الصرافة للأعوام (2016م-2020م) وفقاً للجدول رقم (3) (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 39).

الجدول رقم (3) الصرافين المرخصين حسب الشكل القانوني لقطاع الصرافة للأعوام (2016م–2020م)

	السنة	2016	2017	2018	2019	2020
	الضفة الغربية	220	233	254	207	209
	قطاع غزة	56	59	57	43	37
الشكل القانوني	شركات	224	243	266	207	203
	أفراد	52	49	45	43	43
	إجمالي	276	292	311	250	246

المصدر: (بيانات سلطة النقد الفلسطينية، 2020- 2021: 41).

واستناداً على بيانات سلطة النقد لعام 2020م فقد تراجعت موجودات هذا القطاع بنسبة 2% عما كانت عليه في العام 2019م على خلفية تراجع عدد الصرافين المرخصين لتصل إلى 79.1 مليون دولار.

يعتقد الباحث أن مهنة الصرافة تعتبر كيان مصرفي، تساهم في مساعدة أفراد المجتمع في استبدال العملات بطريقة أسهل وأبسط من المصارف، وكما تعمل أيضاً على الحفاظ على أسواق المال، وذلك من خلال منع تبادل العملات المزيفة أو الشيكات التي لا تستحق صرفها، ونتيجة لهذا الدور تفرض سلطات الإحتلال عقوبات من إرتفاع أسعار العملات المتداولة في سوق فلسطين، مما يؤدي إلى تراجع في عدد الصرافين وأيضاً في عدد محلات الصرافة، مما يؤثر سلباً على إقتصاد دولة فلسطين.

ونتيجة سياسة الإحتلال الإسرائيلي والظروف الإقتصادية الصعبة التي تعاني منه دولة فلسطين، فقد تراجع عمل قطاع الصرافة، حيث تراجعت عمليات بيع وشراء العملات من قبل الصرافين مع الزبائن والعملاء بنحو8.8% عما كانت عليه في العام 2019م. وفي المقابل ارتفعت حجم الحوالات المالية

الصادرة والواردة من وإلى فلسطين وذلك من خلال الصرافين بنسبة 15.4% و 18.1%، وهذا يدل على الظروف الصعبة التي تعاني منها دولة فلسطين. ولكن من ناحية تاثير هذا القطاع على الإقتصاد الفلسطيني وعلى الإستقرار المالي فإنه ليس له تاثير كبير وقوي على الإقتصاد الفلسطيني، وذلك لصغر حجمه حيث أن موجودات هذه القطاع قليلة جداً بالنسبة لحجم الإقتصاد الفلسطيني، حيث يشكل ما بنسبة 0.5% من حجم الإقتصاد الفلسطيني، وكما يعاني هذا القطاع من ظاهرة الصرافين المتجولين في الطرقات وخاصة في قطاع غزة، حيث تسعي سلطة النقد من التخلص من هذه الظاهرة، وذلك من خلال وضع تعليمات وترشيدات وتوجيهات من أجل الحفاظ على أمن واستقرار قطاع الصرافة (سلطة النقد الفلسطينية، 2020- 2021: 41).

يرى الباحث بناءً على النتائج التي توصلت إليها سلطة النقد من تراجع في عمليات البيع والشراء للعملات وزيادة معدل الحوالات من وإلى دولة فلسطين، هذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد الشعب الفلسطيني يعانون من ارتفاع نسبة البطالة والفقر، وأن نسبة عالية من أفراد المجتمع الفلسطيني يعتمدون على مساعدات خارجية وداخلية لقضاء احتياجاتهم الأساسية، فمن أفراد المجتمع من يعتمد على الحوالات المالية من أقربائه، ومنهم من يعتمد على مساعدات خارجية من الشؤون لسداد احتياجاتهم الأساسية، وبالتالي لابد من تكثيف الجهود من أجل تحسين مستوى المعيشة لأفراد دولة فلسطين. ويمكن توضيح أهم مؤشرات أداء القطاع المصرفي للأعوام (2016م-2020م) وفقاً للجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) أهم مؤشرات القطاع الصرافة للأعوام (2016م–2020م)

مؤشرات	2016	2017	2018	2019	2020
إجمالي الموجودات مليون دولار	70.2	74.3	78.8	80.7	79.1
حقوق الملكية مليون دولار	64.9	66.6	71.3	76.0	77.6
بيع العملاء مع الجمهور مليون دولار	633.7	2،818.3	2،672.1	2،635.9	2،404.5
شراء العملات من الجمهور مليون دولار	825.5	3،190.5	2،672.7	2،636.4	2،402.7
الحوالات الواردة مليون دولار	117.9	349.7	372.6	381.4	450.4
الحوالات الصادرة مليون دولار	319.4	391.9	171.4	194.6	224.4
الموجودات السائلة /إجمالي الموجودات (%)	93.9	94.4	93.2	95.2	95.4
الموجودات/ موجودات القطاع المصرفي (%)	0.49	0.47	0.49	0.45	0.40
الموجودات/ الناتج المحلي الإجمالي (%)	0.46	0.46	0.48	0.47	0.51

المصدر: (قاعدة بيانات سلطة النقد الفلسطينية، 2020- 2021: 41).

رابعاً: مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين

يأخذ قطاع التمويل الصغير دوراً مهماً في دفع عجلة التنمية الإقتصادية، وكما أنه يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الإستقرار المالي، وعنصراً أساسياً في الإقتصاد الفلسطيني، حيث أنه يساهم في مكافحة الفقر والبطالة وقلة فرص العمل، ومن خلال التمويل الصغير يمكن الوصول إلى الفئات الفقيرة والمهمشة، ودعمهم وتقديم كافة الخدمات اللازمة لهم، مما يساعدهم في الإندماج في القطاع المالي، ودعمهم بكافة

المنتجات والخدمات المالية التي تساعدهم في تمويل مشاريعهم الصغيرة، والتي تعتبر جزء من الإقتصاد. وكما يعمل التمويل الصغير على تنمية المشاريع الصغيرة التي توظف عدد من الأيدي العاملة، مما تساعد في القضاء على الفقر والبطالة وأيضاً في مكافحة الفقر، ومن خلال المشاريع الصغيرة التي تمولها مؤسسات الإقراض المتخصصة، يستطيع أفراد المجتمع الحصول على القروض وذلك لتلبية حاجتهم الأساسية مثل التعليم والسكن والعلاج. ونظراً لهذا الدور التي تقوم به مؤسسات الإقراض المتخصصة كان لابد من مساندة ودعم هذه المؤسسات وتوفير كافة المستلزمات اللأزمة لها، لكي تقوم هذه المؤسسات بعملها كما هو مطلوب في الأراضي الفلسطينية. وكما لابد من عمل إطار قانوني وتنظيمي ووضع خطط استراتيجية، لكي يتم الحفاظ على مؤسسات الإقراض المتخصصة وتعزيز وجودها ونموها وتطورها، وذلك في إطار تحقيق الإستقرار المالي والإقتصادي وتحقيق التنمية الإقتصادية التي تساهم في رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع. وبناءً على ما سبق تقوم سلطة النقد الفلسطينية بمراقبة ومتابعة عمل مؤسسات الإقراض المتخصصة والإشراف عليها وتوفير كافة المستلزمات اللازمة لها لكي تتمكن من القيام بعملها كما هو مطلوب (أبودية، 2016: 83).

نشأة قطاع التمويل الصغير في فلسطين

نشأ قطاع التمويل الصغير في فلسطين في عام 1991م، ونظراً للدور الذي يقوم به على المستوى الإقتصادي والإجتماعي يعتبر قطاع التمويل الصغير قاعدة أساسية في تشغيل وتمويل وتنمية الإقتصاد الفلسطيني، وقبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية في عام 1994م شكلت جمعيات الإقراض الصغير التي كانت في ذلك الوقت المصدر الوحيد لدعم المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر. وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تكليف سلطة النقد الفلسطينية في عام

2008م بمسؤولية المتابعة والمراقبة والإشراف على مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين، وعليه اتسعت قاعدة المستفيدين من التمويل الصغير في كافة الأراضي الفلسطينية، حيث يعتبر التمويل وسيلة لمحاربة الفقر والبطالة وخاصة في إجراءات دولة الإحتلال في تقيد الإقتصاد الفلسطيني وتقيد عدد كبير من العاملين الفلسطينيين للعمل داخل إسرائيل، مما أدى إلى ارتفاع معدل البطالة وزيادة حالة الفقر، وهنا يأتي دور التمويل الصغير في تقديم الخدمات والمساعدات والمنتجات لكافة أفراد المجتمع الفلسطيني، لكي تساعدهم في تمويل مشاريعهم الصغيرة وبالتالي تساهم في محاربة الفقر والبطالة وتحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع الفلسطيني (غانم، 2010: 53).

تعريف قطاع التمويل الصغير

اختلف الإقتصاديون في تعريف قطاع التمويل الصغير، وذلك نظراً لإختلاف الظروف الإقتصادية والمالية من دولة إلى أخرى. وأما في فلسطين عَرفت الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتناهي الصغر مقدمي القروض الصغيرة ومتناهية الصغر، على أنه جميع المؤسسات المالية التي تعمل على توفير القروض والمساعدات المالية لأفراد المجتمع، أو التي تعمل على توفير برامج الإقراض التي تستهدف المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر وبحيث لا يشترط وجود أي رهان عند تقديم القروض أو المساعدات، وتكون هذه الجهات الداعمة مسجلة لدى الجهات الرسمية في فلسطين، بحيث يكون عدد العاملين على الأقل 15 عاملاً (أبودية، 2016: 83).

- وعرفت منظمة الأمم المتحدة لتنمية المشاريع الصغيرة على أنها تلك المشاريع التي يمتلكها شخص واحد ويتحمل كافة المصاريف، ويكون عدد العاملين فيه ما بين 10 إلى 50 عامل (ماجد، 2016: 83).

- ويمكن تعريف قطاع التمويل الصغير على أنه قطاع يقوم بتقديم المساعدات والقروض للعائلات الفقيرة ومتوسطة الحال التي لا تستطيع أن تحصل على قروض من القطاع المصرفي، وذلك من أجل مساعدتهم في تلبية مشاريعهم الإستثمارية (يرى الباحث أن هذا التعريف هو الأنسب من وجه نظره).

- وقد عرفت سلطة النقد الفلسطينية مؤسسات التمويل الصغير والمتوسط على أنه تلك المؤسسات المالية التي تعمل على تقديم قروض مساعدات لأفراد المجتمع، بحيث يكون عدد العمال ما يقارب 25 عامل، ولا يتجاوز حجم المبيعات السنوي فيه 7 ملايين دولار (سلطة النقد الفلسطينية، 2019: 50).

ويمكن تصنيف المشاريع متناهية الصغر والمشاريع الصغيرة والمشاريع المتوسطة اعتماداً على البنك الدولي للمشاريع على النحو التالي (أبودية، 2016: 83):

1. المشاريع التي تعمل على تشغيل الأيدي العاملة والتي يكون فيه عدد العمال أقل من 10 فتكون متناهية الصغر.
2. المشاريع التي تعمل على تشغيل الأيدي العاملة والتي يتراوح فيها عدد العمال ما بين 10 إلى 50 عامل تكون مشاريع صغيرة.
3. المشاريع التي تعمل على تشغيل الأيدي العاملة والتي يتروح فيها عدد العمال ما بين 50 إلى 100 عامل تكون مشاريع متوسطة.

وتختلف المعايير التي يتم الإعتماد عليها في تصنيف المشاريع من دولة إلى أخرى، وذلك اعتماداً على إمكانيات الدولة وقدرتها الإقتصادية (أبو دية، 2016: 83).

نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين

عملت سلطة النقد الفلسطينية على تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين، وذلك من أجل توضيح عمل هذا القطاع ووضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها أن تطور من عمل هذا القطاع، لما له أثر كبير ومهم في الإقتصاد الفلسطيني، حيث أنه يقدم الخدمات والمساعدات لكافة فئات المجتمع، وكما يعمل على دعم ومساعدة القطاع الإنتاجي والصناعي والزراعي، من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين والتنمية الإجتماعية لأفراد المجتمع الفلسطيني، ويمكن توضيح نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات لقطاع التمويل الصغير في فلسطين على النحو التالي (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 10)

1. نقاط القوة

تعمل سلطة النقد الفلسطينية على تطوير نظام عمل قطاع التمويل الصغير في فلسطين من خلال متابعته والإشراف عليه، وكما تعمل على توفير كافة الإمكانيات والمستلزمات الخاصة بالقطاع، وذلك من أجل تنمية هذا القطاع وتطويره حتى يتمكن من القيام بأهدافه المتمثلة في تقديم الخدمات للقطاعات الإقتصادية والإجتماعية والزراعية، مما يساهم هذا القطاع في تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية لدولة فلسطين. ويمكن توضيح نقاط القوة التي رسمتها سلطة النقد الفلسطينية وفقاً للجدول رقم (5) (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 10).

الجدول رقم (5) نقاط القوة التي رسمتها سلطة النقد الفلسطينية

الرقابة والمتابعة	حيث عملت سلطة النقد على تنظيم قطاع التمويل الصغير وكما قامت بالإشراف عليه وتوفير كافة المستلزمات له، وكما عملت على تطوير البنية التنظيمية لقطاع التمويل الصغير.
علاقة التمويل الصغير بالقطاع المصرفي	تعمل مؤسسات التمويل الصغير على الإقتراض من القطاع المصرفي، وكما تستند على القطاع المصرفي في المعاملات النقدية، مما يساعد مؤسسات التمويل الصغير على زيادة الدعم للعملاء وتوفير المعاملات لهم.
قلة القروض المتعددة	حيث تعمل سلطة النقد الفلسطينية على تشكيل سجل من أجل تسجيل عدد المقترضين وضبط عملية الإقراض، وبناءً على ذلك يكون عدد المقترضين من أكثر من مؤسسة قليل جداً.
نظام الحفاظ على القروض	تعمل مؤسسات التمويل الصغير على تقديم القروض والمساعدات لعملائها وأحياناً تقدم لهم قروض مالية ذات قيمة، وفيما يتعلق بالقطاع الزراعي والصناعي ولكي تضمن المؤسسة حقها تعتمد على برنامج ضمان القروض، لكي تلزم العملاء بهذا البرنامج وذلك لضمان حق مؤسسات التمويل الصغير .

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 10).

2. نقاط الضعف

يعاني قطاع التمويل الصغير في فلسطين من قلة الجهات التي تعمل على تقديم الخدمات اللازمة ومساندتها من أجل القيام بأعمالها كما هو مطلوب (الكريم، 2013: 33).

الجدول رقم (6) نقاط الضعف التي تواجه قطاع التمويل الصغير

محدودية الخدمات	بالرغم من الخدمات والمنتجات التي يقدمها قطاع التمويل الصغير إلا أنه لم يتمكن من تقديم وتوفير كافة الخدمات، حيث أنه لايمكن لمؤسسات التمويل الصغير أن تقوم بإدخار الأموال أو تحويل الأموال من بنك إلى أخر أو من دولة إلى أخرى، فهذه الخدمات محظورة في قطاع التمويل الصغير.
نسبة تقديم القروض الصغيرة للعملاء	تقوم مؤسسات التمويل الصغير بتقديم القروض للعملاء ولكن ليس بالنسبة الكبيرة، وذلك بسبب قلة تحفيز وتشجيع مؤسسات التمويل الصغير، ولذلك لا بد من الإهتمام المتزايد بقطاع التمويل الصغير حتى تتمكن المؤسسات من تقديم قروض طويلة الأجل ومساعدة كافة العملاء.
الضمانات	بسبب عدم استقرار الوضع السياسي والإقتصادي في فلسطين تعتمد مؤسسات التمويل الصغير الضمانات، وذلك لمنح القروض واتباع النهج المعتاد في البنوك ومؤسسات التمويل الصغير، من خلال قيام العملاء بتقديم شيك مؤجل الدفع أو راتب محول للكفيل، إلا أن هذه السياسة لا تتفق تماماً مع عملية ضمان تسديد القروض.

المصدر: (الكريم، 2013: 33).

3. الفرص

تقوم سلطة النقد الفلسطينية بمتابعة عمل قطاع التمويل الصغير، كما تقوم بالإشراف على أداء أعضاءه، وأيضاً تقدم له المستلزمات اللازمة في عمله، ولذلك يجب على مشاريع التمويل الصغير أن تستفيد من هذه المنح التي تمنحها لها سلطة النقد وتوظفها في عملها، ويمكن سرد وتوضيح الفرص التي يمكن لقطاع التمويل الصغير استغلالها من أجل تطوير عملها وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين وفقاً للجدول رقم (7) (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021).

الجدول رقم (7) الفرص التي يمكن لقطاع التمويل الصغير استغلالها

تطور تكنولوجيا الهواتف المتنقلة	مع تقدم التكنولوجيا وتطور الهواتف المحمولة أصبح بالإمكان إجراء الخدمات المصرفية بكافة أنواعها وذلك من خلال الهواتف المحمولة دون التوجه إلى البنك المركزي، وكما تساهم تطور التكنولوجيا في تطور عمل مؤسسات التمويل الصغير، وأصبح بالإمكان الوصول إلى كافة الأراضي الفلسطينية سواء كانت متطورة أو نامية باستخدام التكنولوجيا، مما يوفر نفقات العمل والتشغيل.
القوانين والتشريعات الدولية لحماية المستهلك	من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح المستهلك والمساهمين في مؤسسات التمويل الصغير، يجب على هذه المؤسسات الإلتزام بالقوانين والتشريعات الدولية التي تقوم على أساس الحوكمة والشفافية في العمل.
تطور العلاقة بين مؤسسات التمويل الصغير والبنوك	حيث أنه أصبح قطاع التمويل الصغير أكثر إرتباطاً واندماجاً مع القطاع المصرفي، وذلك من أجل مساعدة مؤسسات التمويل الصغير في تقديم القروض ومنح التمويل اللازم لها، مما يساعد في كسب عدد كبير من العملاء في قطاع التمويل الصغير، ونظراً لأنه يقوم على الشفافية والإفصاح فإنه يصنع بيئة مريحة للعمل، مما يحفز القطاع المصرفي على العمل والتعاون مع هذا القطاع من أجل كسب العملاء والحصول على الفائدة.
إطار قانوني وتنظيمي يهدف إلى تطوير عمل المؤسسات.	هنا يحق لسلطة النقد أن تقوم بوضع إطار قانوني يسمح لمؤسسات التمويل الجديدة بالوصول إلى السوق والتفاعل معه، وحيث أن وجود فجوة في السوق يعتبر عامل حافز لدخول أطراف أخرى فعالة تمتلك النية والرغبة في إنشاء مؤسسات جديدة تعمل وفقاً لهذا الإطار القانوني التي وضعته سلطة النقد الفلسطينية، ويطبق هذا القانون على المؤسسات المالية القائمة مما يشجعها على تنوع منتجاتها وتقديم خدمات أفضل وتلبية حاجات العملاء بالشكل المناسب.

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية،2020-2021).

4. التهديدات

يواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين العديد من التحديات والعواقب التي تفرض عليه وذلك نتيجة الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي تمر بها دولة فلسطين، والتي من شأنها أن تضعف من مصادر التمويل لقطاع التمويل في فلسطين وتعرقل عمله، والمتمثلة في ممارسات الإحتلال الإسرائيلي التي تفرض سيطرتها على المصادر التي تدعم عمل هذا القطاع والتي تعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لكي يتمكن القطاع من القيام بعمله، ويمكن سرد التهديدات التي تواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين وفقاً للجدول رقم (8) (دودين، 2013: 40).

الجدول رقم (8) التهديدات التي تواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين

البيئة الداعمة	نتيجة عدم استقرار الأوضاع السياسية والإقتصادية في فلسطين والأزمات الناتجة من ممارسات الإحتلال الإسرائيلي التي تؤدي إلى إضعاف الإقتصاد الفلسطيني، وبالتالي تضعف عمل المؤسسات المالية وتدمر البيئة المؤسساتي التي تعمل على تحفيز وتشجيع عمل مؤسسات التمويل الصغير.
التدخلات	وجود إطار قانوني غير متوازن الذي من شأنه أن يرفع أسعار الفائدة على القروض مما يؤثر سلباً على معاملات العملاء، وبالتالي يؤثر على سياسة عمل التمويل الصغير مما يؤدي إلى تراجع عمله في السوق والخروج بنتائج سلبية.
الضغوط الخارجية لخفض أسعار الفائدة	وبالنسبة لأسعار الفائدة في فلسطين تعتبر منخفضة جداً مقارنةً مع دول الجوار، إلا أن هذه الضغوط الخارجية لخفض أسعار الفائدة تؤثر سلباً على عمل مؤسسات التمويل الصغير مما يقلل من نشاطها ودعمها للعملاء، ولذلك لا بد من عدم الإستجابة لهذه الضغوط والإلتزام بالقوانين والتشريعات التي تنص عليها سلطة النقد الفلسطينية .

المصدر: (دودين، 2013: 40).

الدور الإقتصادي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين

يبلغ عدد مؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين 8 مؤسسات وتعمل هذه المؤسسات تحت رقابة وإشراف ومتابعة سلطة النقد الفلسطينية، وتعمل هذه المؤسسات من خلال أفرع ومكاتب تابعة لها، حيث يبلغ عدد الفروع والمكاتب 96 فرعاً ومكتباً منتشرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتعمل هذه المؤسسات على دعم فئات المجتمع وتقديم القروض لهم، وبسبب جائحة كورونا عانى هذا القطاع من الإجراءات المتعلقة بهذه الجائحة، مثل الإغلاق الكامل والجزئي للسوق المالي وحظر التنقل، مما أثر على نشاط هذه المؤسسات بشكل سلبي، وعلى هذا الأساس سعت سلطة النقد الفلسطينية وكذلك المصارف على توفير التمويل الكامل لهذه المؤسسات وذلك من أجل الإستمرار في عملها، حيث انخفضت المحفظة القراضية بنسبة 8.1% عما كانت عليه في عام 2019 لتصل إلى 249.8 مليون دولار، حيث أنه كانت المحفظة القراضية في عام 2019 نحو 262.5 مليون دولار، وفي المقابل ارتفعت نسبة القروض بنسبة 12% مقارنة بعام 2019 حيث بلغت نسبة القروض في ذلك العام 7.9% (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 43).

ويمكن توضيح المؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين على النحو التالي:

1. مؤسسة ريف لخدمات التمويل الصغير.
2. مؤسسة الإبداع للتمويل المتناهي الصغير.
3. الفلسطينية للإقراض والتنمية فاتن.
4. مؤسسة أكاد للتمويل والتنمية.
5. مؤسسة أصالة للتنمية والإقراض.
6. مؤسسة فيتاس فلسطين للإقراض الصغير.

7. المؤسسة المصرفية للإقراض الصغير.

8. الأونروا (أبو سمرة، 2020: 51).

ويمكن توضيح الدور الإقتصادي لمؤسسات الإقراض العاملة في فلسطين على النحو التالي:

1. مؤسسة ريف لخدمات التمويل الصغير

هي مؤسسة فلسطينية مساهمة خاصة غير ربحية تم انشائها في عام2007م كمؤسسة تعمل على مساعدة سكان الأرياف الفلسطينية، وذلك من خلال تقديم الخدمات المالية والمساعدات من قبل فريق متخصص يصل إلى هذه المناطق، وكما تعمل هذه المؤسسة على دعم المشاريع الزراعية والتجارية، حيث احتلت المشاريع الزراعية 35% بينما احتلت المشاريع التجارية 40% من محفظة القروض التي تقدمها هذه المؤسسة، وكما تعمل هذه المؤسسة على دمج كلاً من الفقراء والمزارعين والفلاحين في خدمات التمويل الصغير وذلك لكي تصل خدماتها إلى هذه الفئات، وكما تشجع هذه المؤسسة النساء الفلسطينيات على ممارسة أعمال الزراعة والإقتصاد وتمكين المرأة اقتصادياً من أجل أن يكون لها دوراً مهماً في الإقتصاد الفلسطيني. في نهاية عام 2019م بلغت عدد القروض التي تقدمها مؤسسة ريف 3.652 قرض وذلك بقيمة إجمالية تصل إلى 13.533.415مليون دولار، وتقدم هذه المؤسسات قروض متناهية الصغر وذلك بقيمة 5000 دولار، وقروض صغيرة تتروح ما بين 5000 إلى 10000 دولار (ريف للتمويل، 2019).

2. مؤسسة الإبداع للتمويل المتناهي الصغر

مؤسسة فلسطينية مساهمة خاصة تم تأسيسها في عام 2014م وذلك بالإتفاق ما بين رجال الأعمال الفلسطينين وبرنامج الخليج العربي للتطور والتنمية، وذلك من أجل تمويل ومساعدة المشاريع

الصغيرة وتوفير كامل الإحتياجات لها، وكما تعمل على دعم فئات الشباب والنساء ومساندتهم في عملهم، وتسعى هذه المؤسسة على تشكيل بنك للتمويل الصغير بهدف تقديم مساعدات وخدمات مالية إلى الأسر ذات الدخل المنخفض وتحسين ظروف معيشتهم، وذلك من أجل تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية (مؤسسة الإبداع للتمويل متناهي الصغر، 2020).

3. الفلسطينية للإقراض والتنمية فاتن

مؤسسة فلسطينية خاصة غير ربحية تم تأسيسها في عام 1999م حيث تركز عمل هذه المؤسسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتعمل على تقديم التمويل والمساعدات اللازمة لهذه المنشآت، من أجل تطوير هذه المنشآت ودعمها وتشجيعها على الإستمرار والبقاء في السوق. تم تطوير مؤسسة فاتن بحيث أصبحت مؤسسة قادرة على تلبية الإحتياجات المالية لجميع أفراد المجتمع الفلسطيني، وتساهم هذه المؤسسة في الحد من الفقر والقضاء على البطالة وتشجيع الإستثمار في السوق الفلسطيني، وتعتبر مؤسسة فاتن من أكبر المؤسسات الوطنية الفلسطينية، حيث وصل عدد فروعها إلى 37 فرعاً موزعة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتضم 282 موظف وموظفة يعملون على تقديم الخدمة إلى أكثر من 39.713 مقترض، وتقدم لهم الخدمات المالية والمساعدات في مشاريعهم من أجل تحقيق هدفهم في الإستثمار. ومن أهم القروض التي تقدمها مؤسسة فاتن للمجتمع الفلسطيني، قروض الضمان الإجتماعي وقروض العائلة، وقروض أكبر معنا، والقروض الشخصية، وقروض إبدأ معنا، وقروض تحسين السكن، وقروض إبدأ معنا الشباب، ونتيجة لهذا الدور التي تقوم به مؤسسة فاتن حصلت على العديد من الجوائز تقييماً لها، ومن هذه الجوائز جائزة القيادة، وبالتالي تساهم مؤسسة فاتن في عملية التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين (مؤسسة فاتن للإقراض والتنمية، 2020).

4. مؤسسة أكاد للتمويل والتنمية

هي مؤسسة فلسطينية تم تأسيسها في فلسطين عام 1995م، وعرفت بإسم المركز العربي للتطور الزراعي، وتلعب هذه المؤسسة دوراً هاماً على الصعيد الإجتماعي وكذلك الإقتصادي، وأما على الصعيد الإقتصادي حيث تعمل على دعم وتمويل المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر كالمشاريع العائلية، وكما تساعد على إنشاء الكثير من المشاريع وذلك من أجل الحد من الفقر والبطالة، وأما على الصعيد الإجتماعي فتتعامل المؤسسة مع الفئات الفقيرة ومحددة الدخل، وكما تساعد الخرجين على البدء بمشاريعهم الخاصة التي تساعدهم في حياتهم اليومية، حيث بلغ عدد المقترضين في 2020م ما يقارب 5000 مقترضاً في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكما تعمل هذه المؤسسة على تطوير المشاريع الصغيرة وزيادة الدخل الإجتماعي، وبالتالي تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع (سائد، 2020).

5. مؤسسة أصالة للتنمية والأقراض

تأسست مؤسسة أصالة للتنمية والإقراض في عام 2014م وفقاً لقانون المصارف الجديدة في فلسطين وتم تسجيلها في وزارة الإقتصاد الوطني في تاريخ 4 نوفمبر في عام 2014م. وتستهدف هذه المؤسسة فئة النساء الغير قادرات على إنشاء مشاريع خاصة بهن، وتقوم هذه المؤسسة بتقديم خدمات مالية وأخرى غير مالية وذلك لتمكين النساء من القيام بأعمالهن والإستمرار في مشاريعهن، وذلك من أجل تمكين المرأة في المجتمع وتعزيز دورها الإجتماعي والقضاء على البطالة والفقر، مما تحقق التنمية الإجتماعية والإقتصادية (مؤسسة أصالة للتنمية والإقراض، 2020).

6. مؤسسة فيتاس فلسطين للإقراض الصغير

مؤسسة فلسطينية للإقراض والخدمات المالية حيث تعمل هذه المؤسسة وفقاً لبرنامج مؤسسة ريادة للإقراض والتنمية التي تم تأسيسها في عام 1995م، والتي تعتبر أهم البرامج المتخصصة للمؤسسة الدولية في تقديم المساعدات والقروض السكنية وكذلك قروض تمويل المشاريع، تم تأسيس مؤسسة فيتاس الفلسطيني للإقراض الصغير في عام 2014م، وتعمل هذه المؤسسة على تقديم خدمات مالية لأفراد المجتمع الفلسطيني اللذين يسعون إلى تطوير مشاريعهم وتحسين ظروفهم الحياتية، وكما تعمل على تلبية كافة الخدمات للعملاء والزبائن حتى يتمكنوا من القيام بمشاريعهم الخاصة بهم، وأيضاً تعمل هذه المؤسسة على دعم الأشخاص الذين لديهم الرغبة في تطوير مشاريعهم، حيث رفعت هذه المؤسسة المحفظة الإئتمانية إلى 49 مليون دولار في عام 2020م من أجل توفير التمويل والدعم اللازم، وكما وصل عدد القروض في عام 2020م التي منحتها هذه المؤسسة إلى 20.000 قرض، وكما تساهم هذه المؤسسة في دعم الكثير من المجالات ومنها مجال التعليم والثقافة ومجال الشباب والنساء، بهدف تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية وتحقيق الإستقرار المالي والإقتصادي اللازم (سائد، 2020).

7. المؤسسة المصرفية للإقراض الصغير

تم تأسيس وإنشاء المؤسسة المصرفية الفلسطينية وذلك في عام 2001م، ولكن تعود نشأت هذه المؤسسة إلى عام 1986م حيث قام الإحتلال الإسرائيلي بإغلاق العديد من المصارف العاملة في دولة فلسطين في عام 1967م مما أدى إلى غياب الخدمة المصرفية في فلسطين، وبناءً على هذا الأمر تم تشكيل ثلاث مؤسسات وهي المؤسسة العربية للتنمية والإقراض، ومجموعة التنمية الإقتصادية، والشركة العربية للتنمية، وتم تأسيس هذه المؤسسة لتحدي الأزمة الإقتصادية الحاصلة في فلسطين، واستناداً على الإتفاق الحاصل بين الهيئات الرئيسية لمؤسسات الإقراض الثلاثة، في عام 2001م تم الإتفاق على دمج

عمل هذه المؤسسات وتوحيد عملها في مؤسسة واحدة وهي المؤسسة المصرفية الفلسطينية. وكما تعمل هذه المؤسسة على توفير التمويل اللازم والكامل لكل من المشاريع الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، حيث وصل تمويل هذه المشاريع إلى 150 مليون دولار في عام 2019م، وكما تساهم هذه المؤسسة في دعم قطاع الأعمال وفي توفير الخدمة المصرفية التي تساعد في عملية التنمية الإقتصادية، وتساهم أيضاً في تقديم القروض في عدة مجالات منها مجال الإسكان ومجال الإقتصاد ومجال الأعمال التي تساهم في فتح مشاريع جديدة وتوظيف العديد من الأشخاص، وبالتالي القضاء على الفقر والبطالة، وتعمل هذه المؤسسة على تحقيق التنمية الإقتصادية وتحقيق الإستقرار المالي ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع الفلسطيني (المؤسسة الفلسطينية للإقراض الصغير، 2020).

8. الأونروا

هي وكالة الأمم المتحدة للإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينين، تم تأسيس هذه الوكالة نتيجة الصراع الحاصل بين كلاً من الطرفين الفلسطيني والإسرائيلي وذلك في عام 1948م، وبدأت الوكالة في تطبيق عملها في فلسطين في عام 1950م. حيث تعمل هذه الوكالة على مساعدة الفلسطينين وإيجاد فرص عمل لهم من أجل مساعدتهم على الحياة، وكما تقدم هذه الوكالة العديد من الخدمات والمنتجات ومنها خدمات التعليم وخدمات الصحة وخدمات الإسكان والخدمات الإجتماعية، وكما تعمل هذه الوكالة على تقديم القروض والتمويل اللازم من أجل تشغيل المشاريع الصغيرة، وفي عام 2020م بلغت عدد القروض التي تقدمها هذه الوكالة 437.310 قرضاً، وغالباً ما تقتصر عمل هذه المشاريع على العائلات ولاتؤثر في الإقتصاد الفلسطيني إنما فقط مساندة أفراد المجتمع، وكما تعمل الوكالة على توفير فرص العمل للخرجين لكي تمكنهم من تطوير أنفسهم وتوفير أبسط الإحتياجات اللازمه لهم، وأيضاً تعمل الوكالة على توفير فرص العمل للعمال العاطلين عن العمل من أجل مساعدتهم وتعزيز دورهم في

المجتمع، وبناءً على ما سبق تهدف الأونروا إلى مساعدة اللاجئ الفلسطيني من أجل تحسين مستوى المعيشة والحد من الفقر والبطالة (برنامج التمويل الصغير، 2020). ويمكن توضيح أهم المؤشرات الحيوية لمؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين للأعوام (2016م – 2020م) وفقاً للجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) المؤشرات الحيوية لمؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين لعام (2016م–2020م)

العام	2016	2017	2018	2019	2020
عدد المؤسسات	6	6	6	8	8
عدد الفروع	57	84	81	100	96
عدد الموظفين	618	652	687	910	894
عدد العملاء	68	72.209	65.458	68.912	75.444
محفظة القروض(مليون)	199.4	215	205.7	262.5	249.8
الضفة الغربية (%)	%69.5	%68.8	%74	%82	%84.5
قطاع غزة (%)	%30.5	%31.2	%26	%18	%15.5
موجودات القطاع (مليون)	214	234.5	216.6	326.2	335.2

المصدر: (إعداد الباحث اعتمادا علي بيانات سلطة النقد الفلسطينية، 2016 – 2020).

بناءً على الجدول رقم (9) نلاحظ ارتفاع عدد مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين وذلك بسبب زيادة عدد العملاء وزيادة قيمة الموجودات لهذه المؤسسات.

أهمية التمويل الصغير في تحقيق الشمول المالي في فلسطين

بما لا شك فيه أن قطاع التمويل الصغير (الإقراض الصغير) صغيراً جداً بالنسبة للقطاع المصرفي، ولكن بالرغم من هذا التقييم إلا أن مؤسسات قطاع التمويل الصغير تأخد دوراً بارزاً ومهم جداً في

عملية التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين، من خلال دعم القطاعات الإنتاجية والإقتصادية المساهمة في الإقتصاد الفلسطيني، مثل قطاع الصناعة وقطاع الزراعة وقطاع الإسكان وغيرها من القطاعات، وبالتالي تساهم في خلق فرص العمل ومكافحة البطالة ومحاربة الفقر، مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة وتحقيق الإكتفاء الذاتي وتعزيز وتحسين الأمن الغذائي والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة لسكان دولة فلسطين، حيث أن هذه المؤسسات تتركز في عملها بشكل عام على الفئات الغير قادرة على الإستفادة من خدمات القطاع المصرفي، وذلك لعدم قدرة هذه الفئات على تسديد الضمانات التي يطلبها القطاع المصرفي، وحيث أنه تعمل هذه المؤسسات على دعم وتوفير كافة الإحتياجات لهذه الفئات من أجل نجاح مشاريعهم وتحسين ظروف المعيشة لهم وزيادة الدخل المالي، حيث أن معظم هذه المؤسسات غير هادفة للربح بل تهدف إلى مساعدة الفئات الفقيرة والمهمشة في الأراضي الفلسطينية، وبالتالي محاربة الفقر والقضاء على البطالة وتعزيز التنمية الإقتصادية في فلسطين (أبو دية، 2016: 92).

في عام 2020م بلغ عدد المقترضين من مؤسسات الإقراض المتخصصة 75.444 مقترضاً، موزعين بنسبة 36% من الإناث و 64% من الذكور، وبلغت إجمالي محفظة القروض لدى مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين 249.8 مليون دولار، منها 84.5% في الضفة الغربية و 15.5% في قطاع غزة، مشكلاً ما بنسبة 2.9% من إجمالي تسهيلات المصارف، وهذا يدل على دور مؤسسات الإقراض المتخصصة التي لها دور بنَاء ومنتج في مساعدة الفئات الفقيرة والمهمشة في فلسطين. حيث أن هذه القروض تساعد في خلق العديد من فرص العمل وازدهار وتقدم الإقتصاد الفلسطيني، وتتوزع تسهيلات مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين على مختلف القطاعات الإنتاجية وذلك بنسب متفاوتة، حيث سيطر القطاع العقاري على الحصة الأسد وذلك بنسبة 33% وبقيمة 850 مليون دولار، ومن ثم القطاع التجاري وذلك بنسبة 28% وبقيمة 73.3 مليون دولار، يليه القطاع الزراعي

وقطاع الخدمات العامة وذلك بنسبة 11% لكل منهم وبقيمة 29.8 مليون دولار و 29.6 مليون دولار لكل قطاع على التوالي، ومن ثم القطاع الإستهلاكي وذلك بنسبة 8%، والقطاع الصناعي وذلك بنسبة 6% ويليه القطاع السياحي وذلك بنسبة 3%. وكما سيطرت مدينة نابلس على حصة الأسد وذلك بنسبة 13.3% من محفظة القروض، تليها مدينة جنين وذلك بنسبة 12.2%، ومن ثم تليها مدينة رام الله وذلك بنسبة 11.5% من إجمالي محفظة القروض (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 48).

وبناءً على ما سبق نلاحظ أن القروض التي تمنحها مؤسسات الإقراض هي قروض إستثمارية، وأن معظم المستفيدين من هذه القروض يعملون على تطوير ومتابعة أعمالهم ومشاريعهم، والعمل على نجاحها من أجل الإلتزام بسداد هذه القروض. وفي نهاية عام 2019م بلغ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين 37.336 منشأة من أصل 142.400 منشأة تعمل في فلسطين، وتمثل ما بنسبة 26.2% من إجمالي عدد المنشآت، وتعمل هذه المنشآت على تشغيل 105.345 عاملاً من أصل 424.909 عاملاً يعملون في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين (الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني، 2019).

وبلغت عدد القروض التي تقدمها المصارف لهذه المنشآت 1.133.7 مليون دولار، وكما بلغت عدد القروض التي تمنحها مؤسسات الإقراض لهذه المنشآت 94.5 مليون دولار (قاعدة بيانات سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

ويمكن توضيح التسهيلات القائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين وذلك حسب النشاط الإقتصادي لعام (2016-2020) وفقاً للجدول رقم (10) (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 27).

الجدول رقم (10) التسهيلات القائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (مليون دولار)

القطاع	المصارف					مؤسسات الإقراض				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
الإنشاءات	118.7	155.9	161.2	221.2	216.7	1.3	0.8	0.4	0.2	0.2
التجارة	463.4	678.7	716.9	600.9	532.5	43.1	46.5	44.3	44.1	45.3
الصناعة	134.0	196.9	160.9	164.8	149.5	9.0	10.8	11.0	9.7	8.3
الزراعة	25.3	29.4	36.8	41.5	31.2	21.2	20.2	18.5	13.2	13.7
السياحة	6.4	3.4	5.8	16.8	15.3	8.3	9.6	7.3	5.0	3.5
الخدمات	112.2	114.1	110.9	168.9	109.4	19.2	20.9	22.4	22.5	23.5
أخرى	158.5	179.6	185.4	123.4	79.1	2.2	1.9	0.6	0.6	0.3
الإجمالي	1.018.5	1.358.0	1.377.9	1.340.5	1.133.7	104.3	110.7	104.5	95.3	94.7

المصدر: (قاعدة بيانات سلطة النقد الفلسطينية،2020-2021: 27).

يرى الباحث أن قطاع التمويل الصغير قطاع صغيراً بالنسبة للقطاع المصرفي، إلا أنه يعتبر مصدراً أساسياً في تحقيق الإكتفاء الذاتي وتحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع الفلسطيني، حيث أنه يساهم في تقديم الخدمات والمساعدات للفئات الفقيرة والمحرومة، وكما يعمل على تقديم القروض الإنتاجية التي تساهم في دفع عجلة الإقتصاد لدولة فلسطين، كما يمكن من خلال قطاع التمويل الصغير التخلص من القيود الإقتصادية التي تحرم أفراد المجتمع من تحقيق أهدافهم، وأيضاً من خلال قطاع التمويل يمكن تحسين مستوى التعليم في دولة فلسطين، وذلك من خلال تقديم قروض تعليمية تساعد الطلاب على سداد ديونهم، وبالتالي يعتبر قطاع التمويل الصغير قطاع حيوي له دور بارز في انتعاش الحركة الإقتصادية لدولة

فلسطين، وكما يساهم من الحد من الفقر والتخلص من القيود التي تفرض على أفراد المجتمع الفلسطيني، ونتيجة لهذا الدور الحيوي والفعال لقطاع التمويل الصغير في الإقتصاد فلا بد لدولة فلسطين أن تقوم بتشكيل لجان معينة من أجل المتابعة والإشراف على عمل القطاع، وأن تعمل أيضاً على توفير كافة المستلزمات له من أجل مساندته وتحقيق أهدافه، وبالتالي يساهم قطاع التمويل الصغير في تحقيق الشمول المالي في فلسطين. ويعتبر قطاع التمويل الصغير جزء من مؤسسات الإقراض المتخصصة، حيث أنه يسعى كلاً من قطاع التمويل الصغير ومؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين إلى تقديم الخدمات والمستلزمات والإمكانيات لأفراد المجتمع الفلسطيني، وذلك من أجل تمكينهم من إتمام مشاريعهم الإستثمارية الإقتصادية وتشجيعهم على العمل، وبالتالي القضاء على الفقر ومستوى البطالة التي تعاني منه دولة فلسطين وخاصة بعد تعاقب الحروب وتزايد ممارسات الإحتلال الإسرائيلي التي من شأنها أن تعيق أو تقضي على عمل المؤسسات الإقتصادية في فلسطين، ونتيجة لهذا الحروب وممارسات الإحتلال الإسرائيلي أصبح إقتصاد دولة فلسطين ضعيف جداً غير قادر على سداد احتياجات المواطن الأساسية وغير قادر على إدارة المؤسسات المالية والشركات المساهمة في فلسطين، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة البطالة بين أفراد المجتمع الفلسطيني وخاصة على مستوى الخرجين وفئة الشباب، ومن أجل علاج الفقر والبطالة في فلسطين لا بد من البحث عن الجهات التي تعمل على خلق فرص العمل وعلى مساعدة فئات الشباب العاطلين على العمل ومساعدة الأسرة الفلسطينية في إيجاد فرص عمل لهم تمكنهم من العيشة بحياة كريمة، وهنا ياتي دور كل من قطاع التمويل الصغير وقطاع الإقراض المتخصص في مساعدة أفراد المجتمع الفلسطيني وتقديم الخدمات اللازمة لكل من فئات الخرجين والعاطلين عن العمل مما تساعدهم في إتمام مشاريعهم التعليمية والإقتصادية، حيث تعمل مؤسسات الإقراض الفلسطينية على تقديم القروض لكل فئات المجتمع الفلسطيني من فئات الخرجين والعاطلين عن العمل وفئة النساء، وبالتالي تساهم

مؤسسات الإقراض وقطاع التمويل الصغير في تحسين مستوى التعليم في دولة فلسطين، وكما تساهم في أيضاً في تحسين المستوى المعيشي للأسر الفلسطينية وتحويلها من أسر عاطلة عن العمل إلى أسر منتجة تساهم في تحسين مستوى الإقتصاد لدولة فلسطين، وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية والإستقرار الإجتماعي، ونتيجة لهذا الدور التي تقوم به مؤسسات الإقراض وقطاع التمويل الصغير في فلسطين من تحقيق التنمية الإقتصادية والإستقرار المالي فأنه يجب على وزارة الإقتصاد الفلسطيني أن تقف بجانب مؤسسات الإقراض المتخصصة، وأن تقدم لها كافة المساعدات والمستلزمات والإمكانيات وذلك لما لها دوراً بارزاً وفعال في الإقتصاد الفلسطيني.

المطلب الثاني: القطاعات الخاضعة تحت سيطرة ومراقبة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية

أولاً: تطور التشريعات والقوانين للقطاعات التي تعمل تحت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية

مع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وانجازها بتقديم العديد من الخدمات والمنتجات المالية والغير مالية إلا أنه بقي الإقتصاد الفلسطيني ضعيفاً وغير مستقر وخالي تماماً من القطاع المالي الغير مصرفي، ولهذه السبب كان على السلطة الوطنية الفلسطينية أن تقوم بوضع قوانين وتشريعات لتطور القطاع المالي الغير مصرفي، وعلى هذا الأساس عملت وزارة المالية الفلسطينية على صيغ الترخيص للمؤسسات التي تدعم وتساعد القطاع المالي الغير مصرفي، حيث منحت الترخيص لعديد من المؤسسات ومنها مؤسسة التأمين ومؤسسة سوق فلسطين للأوراق المالية ومؤسسة فلسطين للرهن العقاري، وبسبب ضعف وقلة

الثقافة المالية في القطاع المالي الغير مصرفي تم تأسيس هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وفقاً للمادة رقم (2) من قانون هيئة سوق رأس المال رقم (13) لسنة 2004م (سمير، 2016: 36).

وتعتبر هذه الهيئة الجهة المخولة والرئيسية للإشراف والمتابعة على عمل هذه المؤسسات، والتي لها الاستقلالية الكاملة في كافة التصرفات التي تعمل على تقديم الخدمات والمنتجات والتوجيهات والنصائح لهذه المؤسسات وذلك من أجل نجاح وتقديم القطاع المالي الغير مصرفي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021):

ومن أهم القطاعات التي تعمل تحت إشراف هيئة سوق رأس المال الفلسطينية:

1. قطاع الأوراق المالية.
2. قطاع تمويل الرهن العقاري.
3. قطاع التأمين.
4. قطاع التأجير التمويلي .

وتعتبر هذه القطاعات قطاعات مهمة وحيوية ولها تاثير واضح وبارز في الإقتصاد الفلسطيني ولذلك تعتبر الهيئة جهة رسمية في الإقتصاد الفلسطيني، كونها تشرف على مؤسسات القطاع المالي الغير مصرفي و تعمل على متابعة عمل هذه المؤسسات، وذلك لضمان سير هذه المؤسسات وفقاً للقوانين والتوجيهات التي تنص عليه التشريعات الفلسطينية (إقتصاد فلسطين، 2020).

وكما تشير المادة رقم (3) من قانون الهيئة أنه يجب أن تكون أهداف الهيئة واضحة في عملها وفي دعم القطاعات التي تشرف عليها، بحيث تعمل على وضع الخطط الإستراتيجية وذلك من أجل تطور عمل هذه القطاعات، بحيث تصبح هذه القطاعات قادرة على التأثير في الإقتصاد الفلسطيني بشكل

فعال، وتساهم هذه القطاعات في تحسين مستوى إقتصاد دولة فلسطين وذلك من خلال تشجيع الإستثمار في القطاعات الإقتصادية، وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية والإستقرار المالي لدولة فلسطين.

ولكي تتمكن الهيئة من تحقيق هذه الأهداف يجب عليها القيام بما يأتي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021)

1. تقوم الهيئة بمتابعة ومراقبة عمل القطاعات المالية الغير مصرفية التي تشرف عليها، والتي تشكل كلاً من سوق رأس المال الفلسطينية وشركات التأمين وشركات التأجير التمويلي وشركات الرهن العقاري وذلك من أجل توجيهها وإرشادها نحو تحقيق الهدف.
2. تعمل الهيئة على وضع خطط استراتيجية للقطاعات المالية الغير مصرفية وذلك من أجل تنظيم وترتيب عمل هذه المؤسسات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
3. الحفاظ على تطور المؤسسات المالية الغير مصرفية بما يضمن استمرارها في سوق العمل.
4. يجب على مؤسسات القطاع المالي الغير مصرفي القيام بعملها على مبدأ الشفافية والإفصاح عن كافة المعلومات والبيانات الخاصة بها، بحيث تقوم هذه المؤسسات بإبلاغ الهيئة عن المعلومات وذلك من أجل تنظيم عملها بما يحقق أهدافها (مارس، 2016: 37).

واستطاعت الهيئة تحقيق العديد من الإنجازات والمهام في القطاعات التي تعمل تحت إشرافها وذلك اعتماداً على خطة استراتيجية واضحة تهدف إلى تنظيم عمل هذه القطاعات وتحقيق أهدافه، وتكون هذه الخطة مرتبطة بجداول زمنية قابلة للتنفيذ في الوقت المناسب حيث كان لها العديد من الإنجازات في تطور عمل هذه المؤسسات، وتمكنت الهيئة من تحقيق تقدماً ملموساً وواضحاً في توجيه وإدارة عمل قطاع التأمين الذي عاني كثيراً في السنوات السابقة من قلة التشريعات والقوانين التي تهدف إلى تنظيم سير عمل هذا القطاع، وتعمل الهيئة أيضاً على وضع خطة استراتيجية أكثر وضوحاً في

الإقتصاد الفلسطيني، وذلك لتطوير البنية التحتية للقطاعات المالية الغير مصرفية، وذلك لما له أثر واضح في الإقتصاد الفلسطيني (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021).

ويمكن توضيح هذه القطاعات على النحو التالي:

قطاع الأوراق المالية (بورصة فلسطين)

تم تأسيس قطاع الأوراق المالية في فلسطين وذلك في عام 1995م، وفي نفس العام تم تأسيس سوق فلسطين للأوراق المالية، وذلك من أجل تداول العملات والإستفادة منه، وتم اعتماد وتشغيل سوق فلسطين للأوراق المالية وذلك في عام 1996م، وانطلقت جلسات التداول في هذا القطاع وذلك في سنة 1997م (سمير، 2016: 40).

ويعتبر قطاع الأوراق المالية قطاعاً اقتصادياً مهم له تاثير فعال وواضح في الإقتصاد الفلسطيني، حيث أنه يساهم في معرفة قيم العملاء الأجنبية التي يتم تداولها في الأسواق الفلسطينية وكيفية التعامل معها، وكما يعمل أيضاً على جلب الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في الأسواق الفلسطينية، وتتولى هيئة سوق رأس المال الفلسطينية التي تم تأسيسها في عام 2005م متابعة عمل هذه القطاعات وبذلك تكون الجهة المخولة في عملية المراقبة والمتابعة، ويتكون قطاع الأوراق المالية في فلسطين من عدة جهات تتولى الهيئة المراقبة والمتابعة والإشراف عليها ويمكن توضيحها على النحو التالي (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021).

1. بورصة فلسطين ومكاتب التحويلات المالية.
2. المؤسسات الفلسطينية المساهمة.
3. مؤسسات الأوراق المالية للأعضاء في بورصة فلسطين.

4. صناديق الاستثمار.

وتخضع هذه القطاعات لرقابة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وذلك بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني وفقاً للمادة رقم (2) من قانون هيئة سوق رأس المال الفلسطينية رقم 13 لسنة 2004م (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021).

ومنذ ذلك الوقت تعمل الهيئة بكل نشاطها على متابعة ومراقبة والإشراف على هذه القطاعات وذلك من أجل تقديم كافة الخدمات لها والعمل على مساندتها لما له تأثير واضح على الإقتصاد الفلسطيني، ويساهم قطاع الأوراق المالية الفلسطينية تسهيل عملية التداول للمستثمرين وكما يعمل على جلب الإستثمارات الخارجية والإستفادة منها في الإقتصاد المحلي، وكما حققت الهيئة إنجازاً وذلك على صعيد تطوير الإطار القانوني لمتابعة قطاع الأوراق المالية في فلسطين، حيث وافق مجلس إدارة الهيئة في اجتماعه رقم (05) من عام 2013م على تطوير تعليمات وإرشادات وتوجيهات الإدارة والتدقيق ومتابعة شركات الأوراق المالية، وفي عام 2019م تم إصدار تعليمات رقم (1) المتعلقة بالتعامل في الأوراق المالية، وتعليمات رقم (2) المتعلقة بترخيص الحافظ الأمين، والموافقة على طلب بورصة فلسطين المتمثل في تقليل نسبة كفالة التداول لشركات الأعضاء التي ما يقارب عددها نصف مليون دولار أمريكي، وكما عملت الهيئة على تطوير الأنظمة الإلكترونية وذلك لمساعدتها في عملية مراقبة ومتابعة عمل هذه المؤسسات، ويأتي ذلك في الحفاظ على قطاع الأوراق المالية وتقويته في السوق الفلسطيني. وفي عام 2020م بلغت عدد المؤسسات المدرجة في بورصة فلسطين 46 شركة فلسطينية، تتوزع هذه الشركات والمؤسسات بين القطاعات المختلفة ومنها (13) شركة في القطاع الصناعة، و(10) شركات في قطاع الإستثمار، و(9) شركات في قطاع الخدمات، و(7) شركات في قطاع البنوك والخدمات المالية، و(7) شركات في قطاع الخدمات (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 43).

وبسبب انتشار فيروس كورونا عملت سلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق رأس المال الفلسطينية وبورصة فلسطين على اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة ضد هذا الفيروس من أجل حماية المتعاملين والمستثمرين في القطاع،وبسبب هذه الإجراءات تم إيقاف التداول لفترة معينة في بورصة فلسطين. وشهد عام 2020م تقليص التداول في بورصة فلسطين حيث أنه وصلت نسبة التداول في البورصة حوالي 30.6% أي بمقدار 190.1 مليون دولار، وكما تراجعت القيمة السوقية للأسهم بنسبة 8.3% منخفضة إلى حوالي 3.4 مليار دولار، وكما تراجع مؤشر القدس بنسبة 10.4% مقارنة بالعام 2019م ليصل إلى مستوى 471.3 نقطة وذلك بسبب تراجع جميع مؤشرات القطاعات العاملة في البورصة، وكما بلغ عدد المتعاملين والمستثمرين في بورصة فلسطين حوالي 64.066 مستثمر، وكما بلغ عدد المستثمرين الأجانب في بورصة فلسطين حوالي 3.420 مستثمر، وبلغت نسبة المستثمرين الأجانب من إجمالي المستثمرين 5.3%، ويسيطر المستثمرين الأجانب على نحو 35.1% من قيمة الأسهم و30.9% من عدد الأسهم (بورصة فلسطين، 2020). ويوضح الجدول رقم (11) مؤشرات الحيوية بورصة فلسطين للأعوام (2016م- 2020م).

الجدول رقم (11) مؤشرات الحيوية بورصة فلسطين للأعوام (2016م– 2020م)

المؤشرات	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الشركات المدرجة	47	48	48	48	46
عدد الأسهم المتداولة (مليون سهم)	232.8	271.2	185.1	142.5	86.4
قيمة الأسهم المتداولة (مليون دولار)	445.1	496.1	353.5	273.9	190.1
القيمة السوقية للشركات (مليون دولار)	3.390.1	3.891.5	3.734.9	3.957.5	3.446.9
قيمة الأسهم المتداولة إلى الناتج المحلي (%)	2.9	2.9	2.2	1.6	1.2
القيمة السوقية إلى الناتج المحلي (%)	22.0	24.1	22.9	22.0	22.1
معدل دوران الأسهم (%)	13.7	15.0	9.8	7.3	5.2
عدد الصفقات (صفقة)	34.010	53.205	35.030	29.776	17.243
عدد جلسات التداول (جلسة)	245	243	243	246	22.0
مؤشر القدس (نقطة)	530.2	574.6	529.4	526.0	471.3

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2020: 43).

وبناءً على الجدول رقم (11) نلاحظ انخفاض عدد الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من 48 شركة إلى 46 شركة، وكما انخفضت عدد الأسهم المتداولة في بورصة فلسطين بقيمة 56.1 مليون سهم، وكما أدى إنخفاض عدد الأسهم إلى إنخفاض القيمة السوقية للشركات وذلك بمقدار 0.5106 مليون دولار، مما أدى إلى تراجع عدد جلسات التداول بمقدار 224 جلسة، بالتالي تسببت هذه التراجعات إلى انخفاض مؤشر القدس وذلك بمقدار 54.7 نقطة. وبالتالي نلاحظ مدى تأثر قطاع الأوراق المالية بجائحة كورونا، وبالتالي تسعى هيئة سوق رأس المال الفلسطينية إلى توفير التمويل اللازم

لبورصة فلسطين وذلك لكي تتمكن من القيام بعملها كما هو مطلوب. (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020: 66).

قطاع الرهن العقاري

في عام 2000م تم تأسيس قطاع الرهن العقاري في فلسطين بميزانية تقارب 20 مليون دولار، وقد أنشأت هذه الشركة نتيجة الطلب المتزايد على التمويل السكاني، ويعتبر هذه القطاع المكون الأساسي للتمويل طويل الأجل، ويعاني قطاع تمويل الرهن العقاري من عدم وجود مؤسسات وشركات متخصصة في عملها ولهذا السبب يقتصر التعامل في السوق على المصارف، وبالتالي تقوم الشركة بتقديم قروض سكانية للفئات المحددة الدخل أو المتوسطة وذلك بشكل غير مباشر عن طريق تقديم ضمانات للمصارف المشاركة في الشركة. وتقوم هذه المصارف بمنح قروض للفئات المستهدفة وتعتمد البنوك بشكل أساسي على الضمانات المقدمة في عملية الإقراض، وفي المقابل تعمل البنوك الأخرى إلى إعادة تمويل قروضها وذلك من خلال السوق الثانوي، ويعمل في هذه السوق شركتان وهم شركة فلسطين لتمويل الرهن العقاري والتي تعتبر شركة مساهمة تم تأسيسها في عام 1999م، أما الشركة الأخرى هي شركة تمويل الرهن العقاري الفلسطينية، ومصدر تمويل هذه السوق محدود وذلك لعدم إقبال شركات ومؤسسات إعادة التمويل على منح وإصدار سندات القروض أو السندات العقارية (شركة الرهن العقاري. 2020).

وبصورة عامة تعاني عملية إعادة تمويل الرهن العقاري من نسبة السيولة لدى المصارف المتواجدة في فلسطين، وكما تعاني أيضاً من انخفاض نسبة أسعار الفائدة وزيادة شرائح التمويل الغير رسمية التي لا تعمل وفق القانون (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021).

يعتقد الباحث أن قطاع الرهن العقاري من القطاعات المهمة والرئيسية التي تؤثر في الإقتصاد الفلسطيني، وأما على صعيد التنمية الإجتماعية فهو يساهم في توفير القروض طويلة الأجل للمواطنين وذلك من أجل القيام بعملية بناء الوحدات السكنية أو شراء الشقق السكنية مما يساهم في قضاء الإحتياجات السكنية للمواطنين، وبالنسبة للقروض فإنها تكون طويلة الأجل بمعنى أنه يحق للمقترض سداد هذه القروض خلال فترة قد تصل إلى 20 سنة وبالتالي تساهم في التخفيف على المواطنين، وأما من ناحية إقتصادية فهي تساهم في تنشيط الحركة الإقتصادية من خلال بيع وشراء العملات التجارية، لهذا السبب لا بد من الإهتمام بقطاع الرهن العقاري وتخصيص جهات مختصة بذلك من أجل نجاح هذا القطاع لما له دور مهم في الإقتصاد الفلسطيني.

قطاع التأجير التمويلي

يمكن تعريف قطاع التأجير التمويلي على أنه تمويل يعتمد على الأصل ويستخدم لشراء الأصل الثابت (ضبان، 2015: 7). وذلك من خلال قيام شركات القطاع بشراء الأصول المناسبة للمتاجر من الموردين، ومن ثم تعمل شركات القطاع على توفير هذه الأصول التي تم شرائها للمستأجر بغرض إستخدامها مقابل أن يقوم المستأجر بدفع الإيجار، ويعتبر هذا القطاع من القطاعات الرئيسية التي تساهم في التنمية الإقتصادية حيث أنه يساعد في زيادة الإستثمار المحلي، وكما أنه يساهم في عملية الإنتاج المحلي، وأيضاً يساهم في زيادة رأس المال للمؤسسات الخاصة ومنها الصغيرة والمتوسطة، ويساعد في توفير فرص العمل والحد من الفقر (شمالي، 2013: 42).

في نهاية عام 2020م بلغت عدد مؤسسات قطاع التأجير التمويلي المرخصة من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية عشر مؤسسات. وفي عام 2020م تم ملاحظة انخفاض ملموس في أداء

مؤسسات التأجير التمويلي من حيث عدد وحجم العقود المسجلة لدى الهيئة بسبب الإجراءات التي اتخذتها الهيئة للوقاية من فيروس كورونا، حيث عقدت 1346 اتفاقية تأجير تمويلي وذلك بقيمه إجمالية بلغت ما يقارب 86.9 مليون دولار، وبانخفاض بنسبة ما يقارب 32% في العدد و24% في القيمة. أما من حيث التنوع في الأصول فقد تركزت غالبية الأصول المؤخرة في السيارات بنسبة ما تقارب 88.5% من حيث العدد و69.5% من حيث القيمة. وفي المقابل شكلت المركبات الثقيلة والشاحنات ما يقارب 8.8% من ناحية العقود و22.5% من ناحية القيمة. وكما شكل المال المنقول مثل المعدات اللازمة وخطوط الإنتاج ما يقارب 2.3% من حيث عدد العقود و 8% من حيث القيمة، وكما تركزت معظم هذه العقود في مدينة رام الله وبنسبة بلغت 38.3%، يليها مدينة نابلس بنسبة بلغت ما يقارب 17.5%، ومن ثم مدينة جنين بنسبة بلغت 10.8%، أما باقي المحافظات فقد استحوذت على نسبة ما يقارب 33.4% من إجمالي العقود (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021).ويبين الجدول رقم (12) أهم المؤشرات الحيوية لقطاع التأجير التمويلي لسنة (2016م - 2020م).

الجدول رقم (12) أهم المؤشرات الحيوية لقطاع التأجير التمويلي لسنة (2016م – 2020م)

العام	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الشركات	11	14	13	9	10
عدد العقود	2001	1368	1645	1948	1363
قيمة عقد التأجير التمويلي(مليون دولار)	79.2	84.4	92.1	90.4	68.9
قيمة إجمالي الإستثمارات (مليون دولار)	97	85	92.1	90.9	91
المركبات الثقيلة على إجمالي قيمة العقود	%89	%8.9	%12	%9.4	%22.5
المال المنقول على إجمالي قيمة العقود	%11	%3.06	%10.4	%7	%8
التوزيع الجغرافي لعقود التأجير التمويلي(%)	%35	%38	%39.8	%35.3	%38.3
رام الله					
نابلس	%18	%17	%15.4	%15.3	%17.5
جنين	%10	%7	%8	%11.4	%10.8
بيت لحم	%8	%9	%7.2	%6.9	%33.4
الخليل	%13	%16	%13.8	%14.5	%33.4

المصدر: (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2016م – 2020م)

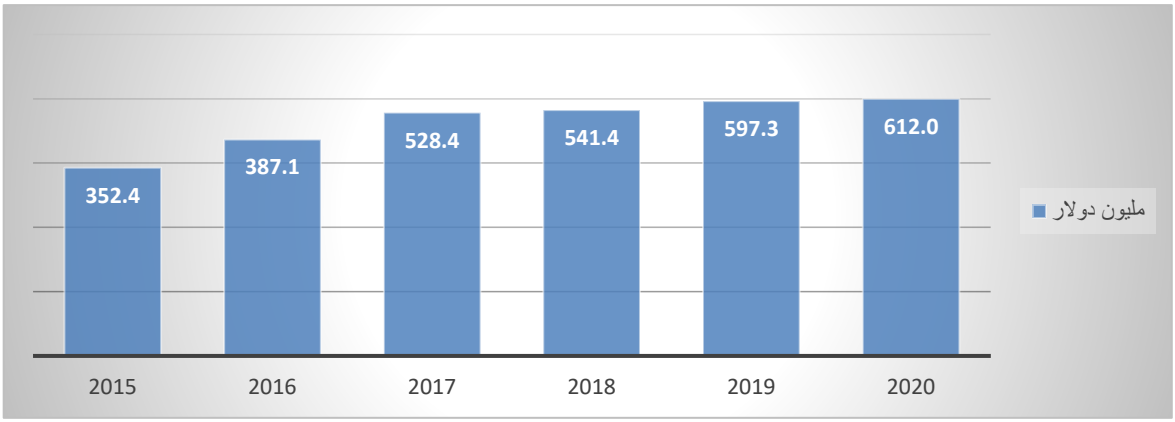
بناءً على الجدول رقم (12) نلاحظ أن قطاع التأجير التمويلي من القطاعات التي تضررت من جائحة كورونا، ويظهر ذلك جلياً في تراجع عدد العقود وقيمة هذه العقود، أما من حيث عدد العقود فقد تراجعت بمقدار585 عقد، أما من حيث قيمة العقد فقد تراجعت بمقدار 21,5 مليون دولار وذلك بسبب الإجراءات التي اتخذتها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية للوقاية من فيروس كورونا.

قطاع التأمين

أُنشأت أول شركة فلسطينية للتأمين في عام 1969م وهي الشركة العربية للتأمين، تعتبر شركة غير مستقلة حيث تعمل كوكيل لشركة أجنبية، وبعد استقلال هذه الشركة في نشاطها عام 1975م أصبحت الشركة الوحيد التي تمارس عملها في فلسطين وذلك حتى عام 1993م، وبعد قدوم السلطة

الوطنية الفلسطينية في عام 1994م أصبحت السلطة الجهة الرسمية في متابعة ومراقبة صناعة التأمين في فلسطين والتي تعمل على منح الترخيص لشركات التأمين والوكلاء في فلسطين، وبالتالي تم إنشاء عدد كبير من الشركات للتأمين والتي انتشرت أفرعها ومكاتبها ووكلائها في كافة أنحاء فلسطين، ولكن هذا التزايد السريع في عدد شركات ومؤسسات التأمين أدى إلى الإصطدام بالفجوة المعرفية وهي صغر سوق فلسطين للمنتجات وخدمات التأمين، حيث كانت هذه الخدمات متركزه على صناعة السيارات والتي شكلت تقريباً 85% من خدمات شركات التأمين. وكما يعاني هذا القطاع من قلة التشريعات والقوانين التي تعتني بقطاع التأمين وكما يعاني هذا القطاع من عدم تطبيق مبدأ الحوكمة في المعاملات، إلا أن تم تأسيس هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وذلك لمتابعة عمل قطاع التأمين والإشراف عليه، وأصبحت الهيئة الجهة الرسمية في الإشراف على قطاع التأمين، وكما عملت هذه الهيئة على نص العديد من القوانين والتشريعات التي تهدف إلى ضبط عمل قطاع التأمين في فلسطين، وتهدف أيضاً هذه القوانين إلى تطوير عمل قطاع التأمين وتقدم صناعة التأمين في فلسطين، حيث يساهم هذا القطاع في الحفاظ على حقوق البائع والمشتري وذلك بناءً على السندات التي يتم منحها من أجل حفظ حقوقهم، وكما يساهم هذا القطاع في مراقبة عمليات الشراء التي تحدث من أجل تقليل نسبة المخاطر التي قد يتعرض لها، ويساهم أيضاً في توسيع دائرة الإئتمان في عمليات القروض، وله دور في تشجيع العملاء على الإستثمار في الإقتصاد الفلسطيني، وبالتالي يساهم هذا القطاع في التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين، في عام 2020م بلغت عدد مؤسسات قطاع التأمين المرخصة من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية عشر مؤسسات، وتقوم هذه المؤسسات بعملها من خلال عدد من الفروع والمكاتب الموزعة في فلسطين البالغ عددها 156 فرعاً ومكتباً. ويساعد هذه المؤسسات في عملها مايقارب 253 من الوكلاء والموزعين والمنتجين (الكحلوت، 2019: 32).

الشكل رقم (3) موجودات قطاع التأمين للعام (2016م – 2020م)



المصدر: (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، 2020-2021: 86).

وقد سجلت إجمالي موجودات هذا القطاع ارتفاع بنسبة 1.3% عما كانت عليه في عام 2019م، ويعزى ذلك إلى الأرباح التي حققتها شركات التأمين التي بلغت قيمتها 21.5 مليون دولار، يعزى غالبيتها إلى تأمين المركبات الخاصة بقطاع التأمين، وبسبب الأوضاع الإقتصادية الصعبة التي يعيشها الإقتصاد الفلسطيني نتيجة ممارسات الإحتلال الإسرائيلي وانتشار فيروس كورونا وما تبعه من إغلاق بعض المؤسسات وشركات التأمين وذلك من أجل الوقاية وحماية المستثمرين، وكما عملت الهيئة على تمديد فترة التأمين للمركبات خلال فترة كورونا، وسعت أيضاً إلى تحمل جميع المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المركبات، وتسببت هذه الأوضاع والإجراءات في تدهور وانخفاض إجمالي أقساط التأمين بنحو 5.4% لتصل إلى 286.1 مليون دولار، وتراجع أقساط التأمين أدت إلى تراجع الإستثمارات في قطاع التأمين وذلك بنحو 6.4% مقارنة مع العام 2019م لتصل إلى 243.3 مليون دولار. وتتوزع هذه الإستثمارات بين استثمارات داخلية (داخل فلسطين) وذلك بنسبة 76% واستثمارات خارجية (خارج فلسطين) وذلك بنسبة 24%. وتتوزع هذه الإستثمارات على شكل عقارات وذلك بنسبة 36.6% وتكون هذه الإستثمارات داخل فلسطين، وكما تتوزع الإستثمارات على شكل ودائع بنكية وذلك بنسبة 28.7% وتشكل ما بنسبة 2.4% ودائع خارج فلسطين، وكما تتوزع هذه الإستثمارات على شكل

أسهم وذلك بنسبة 21.2% وتشكل ما بنسبة 46% منها أسهم خارجية. وكما تتوزع هذه الإستثمارات على شكل سندات وذلك بنسبة 13.4% للسندات الخارجية، وأما بالنسبة للإستثمارات الأخرى حيث تشكل ما بنسبة 0.1% من إجمالي إستثمارات قطاع التأمين (سلطة النقد الفلسطينية، 2020-2021: 44).

وأدت الإجراءات التي قامت بها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية إلى مساعدة مؤسسات وشركات التأمين في الحفاظ على توازنها في الأسواق، وتهدف هذه الإجراءات التي قامت بها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية إلى الحفاظ على سلامة قطاع التأمين ومساعدة مؤسسات قطاع التأمين في تقديم المزيد من الخدمات التأمينية، وأيضاً إلزام مؤسسات قطاع التأمين بالقوانين والتشريعات التي سنتها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بما يضمن لها الإستمرار في العمل وزيادة حصتها في السوق الفلسطيني، وبالتالي المساهمة في عملية التنمية الإقتصادية والإستقرار المالي.

الجدول رقم (13) أهم مؤشرات الحيوية لقطاع التأمين لعام (2016م – 2020م)

العام	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الشركات	9	10	10	10	10
عدد الفروع	128	151	151	160	156
عدد الموظفين	1192	1401	1401	1532	1493
عدد الوكلاء ومنتجي شركات التأمين	224	271	271	300	253
إجمالي أقسام التأمين (مليون)	195.6	279.3	279.3	302.5	286.1
الإستثمارات الداخلية (مليون)	135.2	188.7	198.7	291.6	243.3
الإستثمارات الخارجية (مليون)	57.6	60.1	50.6	58.3	53.6
الموجودات (مليون)	387.1	528.4	541.4	597.8	612

المصدر: (هيئة سوق رأس المال الفلسطينية, 2016م- 2020م).

المطلب الثالث: مؤسسات مالية فلسطينية تخضع للمراقبة والمتابعة من سلطات أخرى

صندوق الطالب للإقراض (مساعدة الطلاب)

تم تأسيس صندوق الطالب للإقراض في مؤسسة التعليم العالي في فلسطين وذلك وفقاً لقرار وزارة التربية والتعليم العالي رقم (1) في عام 2001م، ويهدف هذا الصندوق إلى مساعدة الطلاب في إتمام دراستهم وإلتحاقهم في صفوف الخرجين من خلال تقديم قروض حسنة للطلاب، على أن يقوم الطالب بتسديد هذه القروض في فترة لا تتجاوز 5 سنوات، ويعتبر صندوق الطالب جهة مشجعة للطالب على إكمال دراسته الجامعية دون أن يحمل عبء تكاليف الدراسة، وبالتالي رفع مستوى التعليم في فلسطين، وكما يعمل صندوق الطالب على اتباع أسلوب مهني وذلك بتدريب الطلاب على المهارات والخبرات التي تساعدهم في تحقيق النجاح.

وكما يركز الصندوق أيضاً على عدة نشاطات يمكن توضيحها على النحو التالي (صندوق الطالب، 2020):

1. الإشراف على شؤون الطلاب في الجامعات.
2. متابعة شؤون الجامعات وذلك من أجل معرفة الخصومات والمنح الدراسية التي تساعد الطلاب.
3. يعمل صندوق الطالب على تشكيل لجنة خاصة بمتابعة شؤون الطلاب في الجامعات.

وبالتالي يهدف هذا الصندوق إلى رفع مستوى التعليم وإعداد تأهيل الموارد البشرية في فلسطين، وذلك من خلال تحفيز الطلاب على إكمال مسيرتهم التعليمية (صندوق إقراض الطالب، 2020).

مؤسسة كفالة أموال الأيتام

في عام 2005م تم تأسيس وإنشاء مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى في فلسطين، وفقاً للقانون الصادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني تم تشكيل هذه المؤسسة، وتعتبر مؤسسة كفالة الأيتام مؤسسة مستقلة في عملها، ويمكن سرد أهداف هذه المؤسسة على النحو التالي (مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى، 2005):

1. الحفاظ على حقوق وأموال الأيتام.
2. توفير الإحتياجات الأساسية لليتامى مثل المسكن والملبس والرعاية الصحية.
3. استثمار أموال اليتامى بما يعود عليهم بالنفع وتحقيق المكاسب.

وفقاً للمادة رقم (6) من قانون إدارة الأيتام أنه يمكن تشغيل واستثمار أموال الأيتام في المشاريع ذات الأهمية الإقتصادية مثل بيع وشراء العقارات وإنشاء المباني بما يعود بالنفع المالي على الدولة وعلى الأيتام، أشارت الفقرة رقم (3) من المادة رقم (2) من قانون أصول المحاكم الشرعية رقم 31 لسنة 1959م أن المحاكم الشرعية هي الجهة المسؤولة عن إدارة أموال الأيتام، وكما يجب على المؤسسة الإلتزام بالأحكام الشرعية التي تقرها دولة فلسطين، وكما توجد للمؤسسة العديد من الأفرع من أجل الوصول إلى أكبر قدر كافي من الأيتام ومساعدتهم في الإحتياجات الأساسية، وتنتشر هذه الفروع في عدة مناطق من دولة فلسطين وهي رام الله والخليل ونابلس (مؤسسة كفالة الأيتام، سمارك اندكس).

المجلس الفلسطيني للإسكان

تم تأسيس المجلس الفلسطيني للإسكان في عام 1991م في دولة فلسطين وتحديداً في مدينة القدس كمؤسسة تمويلية غير ربحية، ونتيجة الوضع السياسي والإقتصادي التي تمر به دولة فلسطين وذلك

نتيجة ممارسة الإحتلال الإسرائيلي في تدمير البيوت السكنية وتقليص الأراضي الزراعية وتقليص عمل المؤسسات والشركات التي تساهم في الإقتصاد الفلسطيني، وعملت المؤسسة على تطوير عمل قطاع الإسكان وتقديم الخدمات المناسبة لها، وكما عملت هذه المؤسسة في حل كثير من مشاكل الإسكان والبنية التحتية والتي ازدادت نتيجة الوضع الإقتصادي السيئ التي تمر به دولة فلسطين، واستطاع المجلس الفلسطيني للإسكان تجميع ما يقارب 250 مليون دولار وذلك لحل أزمات الإسكان في دولة فلسطين، حيث أن عمل المجلس على تقديم العديد من الخدمات التي استفاد منها أكثر من (11) ألف عائلة فلسطينية، وكما عمل المجلس على وضع خطط واستراتيجيات من أجل التخلص من مشكلة الإسكان المتزايدة بسبب الوضع الإقتصادي والسياسي التي تمر به دولة فلسطين، وذلك نتيجة ممارسات الإحتلال الإسرائيلي في تقليص المساحات الزراعية وبناء المستوطنات عليها مما يقلل من المساحات الزراعية التي يمكن أن تصلح للبناء (المجلس الفلسطيني للإسكان، 2020).

ويمكن سرد الإنجازات التي قام به مجلس الإسكان الفلسطيني على النحو التالي:

1. ساهم المجلس من خلال توفير فرص العمل وتجديد البيوت السكانية لأفراد المجتمع في رفع مستوى المعيشة.
2. يقوم المجلس بتجديد البيوت السكانية ونقل أفراد المجتمع إليه مما يقلل من الكثافة السكنية وهذا من أجل توفير بيئة صالحة للعيش.
3. يساهم المجلس في تشجيع الأسر الفلسطينية على البناء وذلك من خلال تقليل تكلفة مواد البناء.
4. يساهم المجلس في تقليل معدل الهجرة نحو المدن وذلك من خلال تقديم المساعدات والخدمات التمويلية لسكان الريف مما يشجعهم في تحسين ظروف المعيشة في مناطق الريف.

5. يساهم المجلس في الحفاظ على الأراضي الفلسطينية وتشجيع أهلها على البقاء فيها وتقديم الخدمات اللازمة لهم .

6. وكما يساهم المجلس في الحفاظ على مدينة القدس وعلى أثارها الحضارية والتاريخية وذلك من خلال تشجيع أهلها على البقاء في المدينة دون الإنتقال إلى المدن الأخرى خارج مدينة القدس (حلس، 2016: 36).

من وجهة نظر الباحث يعتبر المجلس الفلسطيني للإسكان من المؤسسات المالية التي تلعب دوراً رئيساً في التنمية الإجتماعية، حيث أنه يستهدف في عمله الفئات التي تمتلك أراضي زراعية ولا تستطيع الإستفادة منها، حيث أن المجلس يقوم بتوفير كافة المستلزمات لهذه الفئات من أجل الإستفادة منها في عملية البناء أو الإستفادة منها في العملية الزراعية مما تساهم في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لدولة فلسطين، وكما يعمل المجلس على توفير العديد من القروض للمواطنين مثل (برنامج الإقراض الريفي، برنامج المنح، وبرنامج القروض الغير مباشرة)، وذلك حتى يتمكنوا من الإستفادة من الممتلكات التي يمتلكونها بأقصى درجة، مما يؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع وتحقيق الإستقرار المالي لهم.

المطلب الرابع: التحديات والفرص ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تواجه المؤسسات المالية المصرفية والغير مصرفية في فلسطين

القطاع المصرفي (البنوك)

يعتبر القطاع المصرفي الفلسطيني من القطاعات ذات الأهمية الإقتصادية، حيث أنه يساهم في تنشيط الحركة الإقتصادية في فلسطين وذلك من خلال جلب الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في

الإقتصاد الفلسطيني، وكما يقوم القطاع المصرفي بإدخار الأموال ويعمل على تشغيلها وفقاً للقانون وذلك من أجل الاستفادة منها في عمله، ويمكن سرد نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص للقطاع المصرفي وفقاً للجدول رقم (14) (عودة، 2011: 56).

الجدول رقم (14) نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص للقطاع المصرفي

نقاط الضعف	1. عدم الإعتراف بعملة فلسطينية يسمح بتداولها في الأسواق الفلسطينية. 2. عدم الإعتراف ببنك مركزي لدولة فلسطين تعتمد عليه البنوك في عملها. 3. عدم وجود مبدأ التنسيق والتعاون بين البنوك. 4. ممارسات الإحتلال الإسرائيلي التي تهدف إلى إغلاق وتقليص عمل القطاع المصرفي في فلسطين.
نقاط القوة	1. وجود سلطة رقابية وإشرافية ساهمت في تطوير عمل البنوك ووضع خطط استراتيجية تسير عليها البنوك ممثلة بسلطة النقد الفلسطينية، مما يزيد من ثقة المتعاملين مع البنوك الفلسطينية. 2. وجود كادر وظيفي ذو خبرة وكفاءة ومؤهلات تمكنهم في إتمام أعمالهم المطلوبة. 3. وجود تنافس بين البنوك العاملة في فلسطين مما يؤدي إلى تطوير عملها وإبراز مهارتها في تحقيق الأهداف. 4. تعمل البنوك على تقديم القروض لأفراد المجتمع مما تكسب الثقة الإقتصادية.
التحديات	1. ممارسات الإحتلال الإسرائيلي التي تعيق عمل القطاع المصرفي . 2. عدم استقرار الوضع السياسي والإقتصادي لدولة فلسطين مما يترتب عليه صعوبة إتمام عمل القطاع المصرفي بشكل مناسب. 3. الوضع الإقتصادي لدولة فلسطين لا يسمح بتطوير وتقدم وفتح أفرع جديدة للقطاع المصرفي. 4. الحصار المفروض على دولة فلسطين والذي يعيق العملية الإقتصادية لدولة فلسطين.
الفرص	1. انتشار التكنولوجيا وتطور البرامج الرقمية الخاصة بالبنوك والتي تساهم في تطوير عمل البنوك، ويمكن لأفراد المجتمع الحصول على الخدمات التي تقدمها البنوك وذلك من خلال البرامج الرقمية الخاصة بالبنوك. 2. تستطيع البنوك الإستفادة من الدعم الخارجي لدولة فلسطين وذلك من خلال تطوير عملها وتنشيط الحركة التجارية الخاصة بها.

المصدر: (أبو سمرة، 2016: 36).

قطاع الصرافة

تعتبر مهنة الصرافة جزء من الإقتصاد الفلسطيني، حيث أنها تساهم في تنمية الإقتصاد الفلسطيني وذلك من خلال مساعدة العملاء والزبائن على استبدال العملات من أجل قضاء حاجاتهم، ويمكن من خلال قطاع الصرافة إيصال الخدمات المالية إلى كافة أفراد المجتمع وذلك بناءً على أنظمة إلكترونية تساعدها في عملها، بالتالي يعتبر قطاع الصرافة محركاً إيجابياً في الإقتصاد الفلسطيني، ويمكن سرد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات التي تواجه مهنة الصرافة في فلسطين وفقاً للجدول رقم (15) (الشوا، 2020).

الجدول رقم (15) نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات التي تواجه مهنة الصرافة في فلسطين

نقاط الضعف	1. عدم وجود جهة رقابية ومختصة في مراقبة الصرافين الغير قانونيين. 2. إرتفاع نسبة التكاليف المفروضة على فتح فروع جديدة لقطاع الصرافة. 3. زيادة الإجراءات والتعقيدات المفروضة على قطاع الصرافة من قبل سلطة النقد الفلسطينية.
نقاط القوة	1. تعمل مهنة الصرافة على تصميم أجهزة متنقلة وذلك لكي يستطيع العملاء الإستفادة من الخدمات التي تقدمها مهنة الصرافة. 2. يتمتع قطاع الصرافة في فلسطين بكادر ذو خبرات عالية تمكنهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه. 3. وجود نسبة معقولة لمحلات الصرافة في مدن فلسطين مما يمكن للمواطنين الإستفادة من الخدمات التي تقدمها.
التحديات	1. عدم استقرار الأوضاع السياسة والإقتصادية والإجتماعية لدولة فلسطين، مما ينتج عنها ضعف الإقتصاد الفلسطيني. 2. الأوضاع الإقتصادية الصعبة التي تمر بها دولة فلسطين تؤثر سلباً على عمل الصرافين. 3. ممارسات الإحتلال الإسرائيلي التي تهدف إلى إضعاف إقتصاد دولة فلسطين وعرقلة عمل المؤسسات المالية المساهمة في الإقتصاد الفلسطيني. 4. عدم وجود جهات داعمة تساهم في تنشيط عمل قطاع الصرافة.

الفرص	1. دعم سلطة النقد الفلسطينية وتقديم الخدمات اللازمة لها مما يساهم في تشجيع مهنة الصرافة على القيام بأعمالها. 2. تعمل مهنة الصرافة في فلسطين على مبدأ التعاون والمشاورة، مما يساهم في معرفة نسبة المخاطر التي قد تتعرض لها. 3. زيادة انتشار أفرع الصرافة في الأرياف والمخيمات يمكن سكانها من الإستفادة من خدماتها.

المصدر: (مهنا، 2019: 26).

يعتقد الباحث أن انتشار أفرع لمحلات الصرافة في فلسطين يساعد المواطنين على تبديل العملات ومعرفة أسعارها، وكما يساعد أيضاً في تحويل الأموال من وإلى خارج فلسطين، كما تساهم مهنة الصرافة في عملية الطلب والعرض، ونتيجةً لهذا الدور التي تقوم به مهنة الصرافة يجب على سلطة النقد أن تقوم بتوفير المستلزمات والإمكانيات لها ومساندتها في عملها، وأن تعمل على تخصيص جهة معينة من أجل متابعة أعمال مهنة الصرافة وذلك من أجل التغلب على المخاطر التي تواجه قطاع الصرافة في فلسطين.

قطاع التأمين

يعتبر قطاع التأمين عنصراً أساسياً في الإقتصاد الفلسطيني، حيث أنه يساهم في تغطية تكاليف المركبات الخاصة بالأفراد وذلك في حالة وقوع حوادث، وكما يعمل هذا القطاع على توفير التأمين للممتلكات ورؤوس الأموال، مما يساهم في تشجيع رؤوس الأموال على الاستثمار في دولة فلسطين، وبالتالي فتح شركات جديدة تابعة لقطاع التأمين تساهم في توظيف الأيدي العاملة، ويمكن توضيح نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين وفقاً للجدول رقم (16) (قزعاط، 2009: 43).

الجدول رقم (16) نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين

نقاط الضعف	1. صعوبة تطبيق خدمات التأمين في المناطق المتطرفة مثل الأرياف. 2. نتيجة الأوضاع الإقتصادية لدولة فلسطين الغير مستقرة تؤدي إلى زيادة تكاليف التأمين على العملاء. 3. قلة وجود برامج متخصصة في عملية التسويق لخدمات التأمين. 4. لا تلتزم بعض شركات التأمين بمبدأ التنسيق والشفافية فيما بينهم.
نقاط القوة	1. كوادر العاملين في قطاع التأمين يتمتعون بخبرة وكفاءة عالية تمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه. 2. تغطية تكاليف المركبات للأفراد ورؤوس الأموال وحماية حقوقهم مما يساهم في تعزيز الثقة بقطاع التأمين. 3. تعمل شركات ومؤسسات التأمين في المعاملات بكل مصداقية وأمان مما يزيد من ثقة المستثمرين والمتعاملين فيها. 4. الإنتشار الواسع لشركات التأمين مما يزيد من معدل المنافسة فيما بينهم وبالتالي زيادة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن.
التحديات	1. الأوضاع السياسية والإقتصادية الغير مستقرة لدولة فلسطين. 2. قلة الجهات التي تعمل على توعية رؤوس الأموال بقطاع التأمين . 3. عدم مراقبة ودعم قطاع التأمين بالشكل المطلوب.
الفرص	1. استغلال تطور التكنولوجيا وابتكار برامج جديدة تساعد في تطوير وتحسين عمل شركات التأمين. 2. استغلال رؤوس الأموال في قطاع التأمين وذلك بتشغيل أموالهم في شركات التأمين وحماية حقوقهم في حالة وقوع المخاطر. 3. يعمل قطاع التأمين من أجل كسب العملاء والزبائن على توفير مبدأ التعويض في حالة وقوع المخاطر مما يشجع المستثمرين على الإستثمار في مجال التأمين.

المصدر: (قزعاط، 2009: 48).

يعتقد الباحث أن قطاع التأمين قطاع مهم جداً في التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين، حيث أنه يعتبر أداء لحماية ممتلكات الأفراد والشركات وحيث أنه يساهم في الحفاظ على حقوق أصحاب المشاريع في حالة وقوع الخسائر الإقتصادية، مما يشجع هذه الشركات والمؤسسات وأصحاب المشاريع على الإستمرار في عملها، وبالتالي يعمل هذه القطاع على زيادة الإستثمار في فلسطين وتوظيف الأيدي العاملة وتقليل نسبة البطالة، ونتيجة لهذا الدور الذي يقوم به قطاع التأمين لا بد لسلطة النقد أن تركز في عملها على هذا القطاع وتوفر له كافة الخدمات لكي يتمكن من القيام بأعماله كما هو مطلوب.

قطاع الأوراق المالية

يعتبر سوق فلسطين للأوراق المالية قطاعاً أساسياً في اقتصاد دولة فلسطين، حيث أنه يساهم في جلب الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في الإقتصاد المحلي، وكما يعمل على تنشيط حركة الطلب والعرض على الأسهم مما يزيد من عمليات شرائها وبالتالي تنشيط الحركة الإقتصادية لدولة فلسطين، ويمكن توضيح نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص التي يواجهها قطاع الأوراق المالية وفقاً للجدول رقم (17) (شعبان، 2013).

الجدول رقم (17) نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص التي يواجهها قطاع الأوراق المالية

نقاط الضعف	1. تعتبر دولة فلسطين دولة ذات اقتصاد محدود مما يقيد من حركة قطاع الأوراق المالية. 2. زيادة معدل الضرائب والعمولة على استثمارات قطاع الأوراق المالية مما يؤثر على عملها بشكل سلبي. 3. بسبب صغر قطاع الأوراق المالية الفلسطينية تعتبر عملية الإستثمار في القطاع محدودة جداً. 4. نقص الوعي لدى الجمهور بمعاملات قطاع الأوراق المالية يقلل من مبدأ الثقة والمصداقية في التعامل مع هذا القطاع.
نقاط القوة	1. تقوم هيئة رأس المال بمتابعة عمل هذا القطاع والإشراف عليه من أجل تحقيق الأهداف. 2. يتمتع أعضاء قطاع الأوراق المالية الفلسطينية بخبرة عالية في التعامل مع الأسواق الخارجية مما يساهم في استقطاب الإستثمارات الخارجية وتوظيفها في الأسواق المحلية لدولة فلسطين. 3. توفير نظام الإفصاح والشفافية في عمل قطاع الأوراق المالية مما يساهم في زيادة ثقة المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.
التحديات	1. الأوضاع الإقتصادية والسياسية الغير مستقرة لدولة فلسطين. 2. قلة المعرفة والخبرة لدى المستثمرين في قطاع الأوراق المالية. 3. قلة الجهات التي تساهم في دعم قطاع الأوراق المالية.
الفرص	1. التكنولوجيا، حيث أنها تساهم في معرفة العملاء والمستثمرين بقطاع الأوراق المالية. 2. نسبة الفائدة المفروضة على العملاء تعتبر قليلة مما تحفزهم على الإستثمار في هذا القطاع. 3. تطور الحاصل في التكنولوجيا يساهم في زيادة الإستثمارات والتنبؤ بالمخاطر التي قد يتعرض لها القطاع والمساهمة في التخلص منه.

المصدر: (نصار، 2021: 36).

يعتبر الباحث أن قطاع الأوراق المالية قطاعاً إقتصادياً يساهم في التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين، حيث أنه يساهم في عمليات البيع والشراء لأسهم الشركات المدرجة، وكما يعمل على استقطاب الأسهم الخارجية والمحلية ويعمل على توظيفها من أجل تنشيط وتنمية الحركة الإقتصادية لدولة فلسطين، وبالتالي لا بد لهيئة سوق رأس المال الفلسطينية من تكثيف جهودها في تنظيم عمل هذا القطاع وتوفير الإمكانيات اللازمة له من أجل تحقيق الإستثمار في دولة فلسطين.

قطاع التأجير التمويلي الفلسطيني

يعتبر قطاع التأجير التمويلي من القطاعات المهمة في فلسطين، حيث أنه يساهم في تعزيز فرص الإستثمار في المنشآت الإقتصادية الفلسطينية، ومن خلال قطاع التأجير التمويلي يستطيع المستثمر الإستثمار في الإقتصاد الفلسطيني مع توفير القطاع الإمكانيات اللازمة لمشاريع المستثمرين بطريقة آمنة تحفظ لهم حقوقهم في عملية الإستثمار، ويمكن سرد أهم نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص التي تواجه قطاع التأجير التمويلي وفقاً للجدول رقم (18) (عبد القادر، 2011: 18).

الجدول رقم (18) نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص التي تواجه قطاع التأجير التمويلي

نقاط الضعف	1. عدم قيام القطاعات التي لها علاقة بقطاع التأجير التمويلي بالتعاون والتنسيق فيما بينهما، مثل قطاعات دائرة الترخيص وقطاعات الضرائب. 2. قلة الجهات التي تختص في متابعة ومراقبة عمل القطاع، حيث أن وجود جهات مختصة تساعد في تنظيم وترتيب وضبط عمل هذا القطاع يعتبر أمر مهم وضروري. 3. قلة وجود كوادر موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة.
نقاط القوة	1. يساهم قطاع التأجير التمويلي في فلسطين في تعزيز أصول الضمانات التي تحفظ حقوق المستثمرين. 2. يعتبر قطاع التأجير التمويلي في فلسطين سهلاً وبسيطاً من ناحية المعاملات في عملية الإستثمار. 3. يعمل قطاع التأجير التمويلي على تقديم الإمكانيات والخدمات بشكل أفضل من القطاعات الأخرى.
التحديات	1. الأوضاع الإقتصادية والسياسية الغير مستقرة في دولة فلسطين، مما تؤثر على عمل هذا القطاع بشكل سلبي. 2. سياسة الإحتلال الإسرائيلي التي تفرض الضرائب على منتجات القطاع مما تساهم في تقليص عمل هذا القطاع. 3. عدم وجود كوادر موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة المطلوبة للعمل في هذا القطاع.
الفرص	1. تنوع قطاعات التأجير التمويلي في المعاملات فمنها يقتصر على طويلة الأجل ومنها يقتصر على متوسطة الأجل، مما يساهم ذلك في زيادة عملية الإستثمار في المنشآت الإقتصادية الفلسطينية . 2. قلة وجود الضمانات والشيكات التي تطلبها البنوك مما يزيد من فرصة الطلب على خدمات القطاع. 3. وجود جهات تعمل على توسيع عمل هذا القطاع مما يساهم في تحقيق التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين.

المصدر: (بارود، 2011: 22).

يرى الباحث أن قطاع التأجير التمويلي من القطاعات المهمة التي تساهم في تنشيط الإستثمارات في دولة فلسطين وذلك من خلال تقديم قروض طويلة الأجل للمستثمرين، ومن خلال هذه

القروض يستطيع المستثمر الإستثمار في المنشآت الإقتصادية الفلسطينية مما يساهم في تنشيط الحركة الإقتصادية لدولة فلسطين وتشغيل الأيدى العاملة وبالتالي تقليل نسبة البطالة، ولذلك لا بد لهيئة سوق رأس المال الفلسطينية من مساعدة القطاع وتقديم الخدمات اللازمة له لكي يتسنى له القيام بعمله كما هو مطلوب.

المطلب الخامس: واقع إلتزام المؤسسات المالية الفلسطينية بقواعد الحوكمة

ولأجل معرفة ما مدى إلتزام المؤسسات المالية الفلسطينية بقواعد الحوكمة اعتمد الباحث على مقياس حوكمة المؤسسات وذلك بهدف قياس مدى إلتزام هذه المؤسسات بقواعد الحوكمة، ومن أجل التأكد من صحة وسلامة هذا المقياس تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين وذلك بهدف الإسترشاد بأرائهم وخبراتهم. واقتصر الباحث بتطبيق مقياس حوكمة المؤسسات على البنوك المحلية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين.

ويمكن تعريف مقياس حوكمة المؤسسات على أنه مجموعة من المعايير والقواعد التي تم استنتاجها من تعليمات هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية، وذلك وفقاً لقواعد حوكمة المؤسسات وما يجب على هذه المؤسسات الإلتزام به وتطبيقه من قواعد الحوكمة، وذلك من خلال تحليل البيانات المالية لهذه المؤسسات وبيان الإفصاح عن الحوكمة أو دراسة التقارير المالية السنوية التي تصرح بها هذه المؤسسات في كل عام أو ما يتم الإجابة عليه من إدارة هذه المؤسسات. **ويعتمد هذا المقياس على 7 عناصر يمكن توضيحها على النحو التالي:**

1. أنظمة متابعة التدقيق.
2. مجلس الإدارة.

3. الإجراءات والقوانين الداخلية.

4. المستوى التعليمي لأعضاء مجلس الإدارة.

5. مكافآت مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

6. حقوق الملكية.

7. الإجراءات المستقبلية.

م.	**عناصر حوكمة المؤسسات**
أ.	**أنظمة المتابعة والتدقيق**
1	تتألف لجنة التدقيق الداخلي من أعضاء المجلس المستقليين، اثنان منهم على الأقل لديهم خبرة وكفاءة في مجال المحاسبة والإدارة المالية.
2	يصادق المدققون على التقرير السنوي لأعمال المؤسسة المعلنة للمساهمين.
3	يوجد لدى المؤسسة عملية رسمية لتدوير المدققين الخارجيين بشرط ألا يستمر لأكثر من خمس سنوات متتابعة.
4	يوجد لدى المؤسسة لجنة مراقبة الإمتثال، تقوم بالمهام المعينة وفقاً لدليل معايير الحوكمة.
ب.	**مجلس الإدارة**
5	يلبي مجلس الإدارة لأراء المساهمين بعد إنعقاد الإجتماع السنوي.
6	حجم مجلس الإدارة يتراوح ما بين 7 و13 عضواً.
7	عمر عضو مجلس الإدارة لا يقل عن خمسة وعشرين عاماً عند ترشحه لعضوية المجلس.
8	المدير التنفيذي لا يشغل عضوية مجلس إدارة المؤسسات الأخرى بحد أقصى مؤسستين.
9	لا بد لأعضاء مجلس الإدارة أن يحضروا الإجتماعات على الأقل 75% من اجتماعات المجلس أو يوجد لديهم عذر مقبول لعدم الحضور.
10	يتم الفصل بين منصب كلاً من رئيس الإدارة والمدير التنفيذي.
11	يعتمد مجلس الإدارة في عضويته عضواً ممثلاً عن صغار المساهمين.
12	مدير تنفيذي سابق لا يشغل عضوية مجلس الإدارة في المؤسسة.
13	يقوم مجلس الإدارة بعرض قائمة الأعمال الخاصة بالمؤسسة وذلك لتساعد المساهمين على التصويت وإتخاذ قراراتهم بوضوح في اجتماعاتهم.
14	يضم مجلس الإدارة في عضويته ما لا يقل عن 25% من الأعضاء الغير تنفيذيين المستقليين استقلالاً تاماً عن المؤسسة.
15	تتكون لجنة التعويضات من مدراء خارجيين مستقلين استقلالاً تاماً عن المؤسسة.
16	رئيس مجلس الإدارة لا يتولى كلاً من اللجان الدائمة أو المؤقتة المنبثقة عنه بإستثناء لجنة الحوكمة.

17	يجوز للمساهمين التصويت وذلك من أجل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
18	يجوز للمساهمين التصويت وذلك من أجل اختيار المدراء التنفيذيين لملء الشواغر.
19	يقوم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات من قبل الأعضاء بحيث ألا يقل عن 6 اجتماعات في السنة.
20	تجري عملية الإنتخاب في المؤسسة كل أربع سنوات بحد أقصى بناءً على موافقة المساهمين في الجمعية العمومية السنوية وذلك لإنتجاب أعضاء مجلس الإدارة.
21	يصادق المساهمون على إجراء أي تعديل في حجم مجلس الإدارة.
22	تتكون لجنة التعيينات من المدراء الخارجيين الغير تنفيذيين.
23	تجتمع لجنة الحاكمية المؤسسية مرة واحدة على الأقل خلال السنة.
24	يعمل مجلس الإدارة على تشكيل العديد من اللجان التي تعمل علي تنظيم أعمال المؤسسة بشكل سليم وفعال، ومنها لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، وغيرها من اللجان الضرورية للعمل.
خ.	**الإجراءات والقوانين الداخلية.**
25	يتطلب إندماج أغلبية الثلثين للموافقة وذلك للموافقة على الإجراءات والقوانين الداخلية وفقاً للممارسات الدولية الفضلى.
26	توجه الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية من طرف مجلس الإدارة، أو اعتماداً على طلب مدقق الحسابات.
27	من أجل تعديل أي لوائح أو قوانين خاصة بالمؤسسة يطلب تصويت أغلبية المساهمين، أو يمكن لمجلس الإدارة التعديل في ظروف محددة.
28	من أجل تقليل عملية الإستحواذ تسعى المؤسسة لجعل أسهمها أقل أو أكثر جاذبية.
29	يجوز للمساهمين في المؤسسة بالدعوة لعقد اجتماعات غير دورية وفق القوانين والإجراءات المتفق عليه.
30	المؤسسة الغير مصرح لها إصدار أي أسهم ممتازة.
د.	**المستوى التعليمي لأعضاء مجلس الإدارة.**
31	لا بد لأعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا على الأقل حاصلين على درجة البكالوريوس ولديهم الخبرة في الإدارة أو المحاسبة أو الإقتصاد أو غيرها من المجالات ذات الصلة.
ح.	**مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.**
32	يتلقى جميع المدراء أو بعض منهم أتعابهم على شكل أسهم.
33	لا تقوم المؤسسة بمنح أي قروض للمدراء التنفيذيين لممارسة الخيارات.
34	تم إعتماد سياسة المنح والحوافز المالية وذلك بموافقة المساهمين.
35	يوجد فصل بين كلاً من مجلس الإدارة ولجنة المكافآت والأتعاب والتعويضات.
36	لا يحق لغير الموظفين المشاركة في خطط المعاشات التقاعدية.
37	تظهر الشركة خيار إعادة التسعير خلال السنة المالية.
38	يقوم المساهمون على مصادقة مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وتظهر في التقرير السنوي للمؤسسة.
ت.	**الملكية**

39	يحق للمدراء امتلاك أسهماً بعد تعيينهم أكثر من عام.
40	يحق للمدراء امتلاك أسهماً بحد أدنى 1% وحد أقصى 30% من الأسهم المكتتب بها.
41	نسبة الأسهم المملوكة من قبل أكبر ثلاثة مساهمين لا تفوق (50%) من عدد الأسهم المكتتب بها.
42	نسبة الأسهم المملوكة من قبل أكبر مساهم سواء شخص طبيعي أو اعتباري أو مجموعة المصالح المرتبطة والمشتركة والعائلة لا تزيد المساهمة عن 10% من أسهم الشركة.
43	يخضع كلاً من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون لقواعد ومبادئ ملكية الأسهم.
ج.	**الإجراءات المستقبلية**
44	يوجد سن تقاعد إلزامي للمدراء وأعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة.
45	يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة وذلك لمراجعة أداء مجلس الإدارة والخطط المستقبلية بشكل دوري.
46	يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة إحلال لكل من المدراء والمساعدين بالدرجات الوظيفية المناسبة.
47	يستعين مجلس الإدارة بخدمات مستشارين خارجيين.
48	يقوم كلاً من المدراء الخارجيين ولجان مجلس الإدارة بعقد اجتماع بدون المدير التنفيذي، ويتم الإفصاح عن الإجراءات التي حدثت في الإجتماعات.
49	توجد فترة محددة لتولي المدراء لمناصبهم في المؤسسة.
50	توجد لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر وذلك للتقليل من مخاطر العمليات التشغيلية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات الشرائية (مخاطر السوق ومخاطر الإئتمان).
51	في حال تقرر المؤسسات حالة الإندماج لا تتوفر فرصة لأي عمليات استحواذ.

المصدر: (Brown and caylor, 2004)

أولاً: طريقة جمع المعلومات

تم جمع المعلومات الخاصة بقياس حوكمة القطاع المصرفي الفلسطيني وذلك بناءً على التقارير المالية السنوية المدققة والمنشورة من قبل القطاع المصرفي الفلسطيني، واعتمد الباحث على هذه التقارير في الإجابة على هذا المقياس، واستخدم الباحث متغيرين للإجابة على هذا المقياس:

أولاً: المتغير (1): في حالة إلتزام القطاع المصرفي الفلسطيني بتطبيق مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين.

ثانياً: المتغير (0): في حالة عدم إلتزام القطاع المصرفي الفلسطيني بتطبيق مدونة قواعد حوكمة المؤسسات في فلسطين

وتم تطبيق هذا المقياس على البنوك المحلية الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين ويمكن توضيحها كالتالي:

اسم البنك	بنك فلسطين					بنك الاستثمار الفلسطيني					بنك الإسلامي العربي				
السنة	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
أنظمة المتابعة والتدقيق															
تتألف لجنة التدقيق الداخلي من أعضاء المجلس المستقليين، اثنان منهم على الأقل لديهم خبرة وكفاءة في مجال المحاسبة والإدارة المالية.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يصادق المدققون على التقرير السنوي لأعمال المؤسسة المعلنة للمساهمين.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يوجد لدى المؤسسة عملية رسمية لتدوير المدققين الخارجيين بشرط ألا يستمر لأكثر من خمس سنوات متتابعة.	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
يوجد لدى المؤسسة لجنة مراقبة الإمتثال، تقوم بالمهام المعينة وفقاً لدليل معايير الحوكمة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مجلس الإدارة	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
يلبي مجلس الإدارة لأراء المساهمين بعد إنعقاد الإجتماع السنوي.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
حجم مجلس الإدارة يتراوح ما بين 7 و13 عضواً.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
عمر عضو مجلس الإدارة لا يقل عن خمسة وعشرين عاماً عند ترشحه لعضوية المجلس.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
المدير التنفيذي لا يشغل عضوية مجلس إدارة المؤسسات الأخرى بحد أقصى مؤسستين.	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1

لا بد لأعضاء مجلس الإدارة أن يحضروا الإجتماعات على الأقل 75% من اجتماعات المجلس أو يوجد لديهم عذر مقبول لعدم الحضور.	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1
يتم الفصل بين منصب كلاً من رئيس الإدارة والمدير التنفيذي.	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يعتمد مجلس الإدارة في عضويته عضواً ممثلاً عن صغار المساهمين.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير تنفيذي سابق لا يشغل عضوية مجلس الإدارة في المؤسسة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بعرض قائمة الأعمال الخاصة بالمؤسسة وذلك لتساعد المساهمين على التصويت وإتخاذ قراراتهم بوضوح في اجتماعاتهم.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يضم مجلس الإدارة في عضويته ما لا يقل عن 25% من الأعضاء الغير تنفيذيين المستقليين استقلالاً تاماً عن المؤسسة.	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
تتكون لجنة التعويضات من مدراء خارجيين مستقلين استقلالاً تاماً عن المؤسسة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رئيس مجلس الإدارة لا يتولى كلاً من اللجان الدائمة أو المؤقتة المنبثقة عنه بإستثناء لجنة الحوكمة.	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1
يجوز للمساهمين التصويت وذلك من أجل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يجوز للمساهمين التصويت وذلك من أجل اختيار المدراء التنفيذيين لملء الشواغر.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات من قبل الأعضاء بحيث ألا يقل عن 6 اجتماعات في السنة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1

تجري عملية الإنتخاب في المؤسسة كل أربع سنوات بحد أقصى بناءً على موافقة المساهمين في الجمعية العمومية السنوية وذلك لإنتجاب أعضاء مجلس الإدارة.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
يصادق المساهمون على إجراء أي تعديل في حجم مجلس الإدارة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
تتكون لجنة التعيينات من المدراء الخارجيين الغير تنفيذيين.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
تجتمع لجنة الحاكمية المؤسسية مرة واحدة على الأقل خلال السنة.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
يعمل مجلس الإدارة على تشكيل العديد من اللجان التي تعمل علي تنظيم أعمال المؤسسة بشكل سليم وفعال، ومنها لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، وغيرها من اللجان الضرورية للعمل.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
الإجراءات والقوانين الداخلية.	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	
يتطلب إندماج أغلبية الثلثين للموافقة وذلك للموافقة على الإجراءات والقوانين الداخلية وفقاً للممارسات الدولية الفضلى.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
توجه الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية من طرف مجلس الإدارة، أو اعتماداً على طلب مدقق الحسابات.	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
من أجل تعديل أي لوائح أو قوانين خاصة بالمؤسسة يطلب تصويت أغلبية المساهمين، أو يمكن لمجلس الإدارة التعديل في ظروف محددة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
من أجل تقليل عملية الإستحواذ تسعى المؤسسة لجعل أسهمها أقل أو أكثر جاذبية.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

يجوز للمساهمين في المؤسسة بالدعوة لعقد اجتماعات غير دورية وفق القوانين والإجراءات المتفق عليه.	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
المؤسسة الغير مصرح لها إصدار أي أسهم ممتازة.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المستوى التعليمي لأعضاء مجلس الإدارة.	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
لا بد لأعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا على الأقل حاصلين على درجة البكالوريوس ولديهم الخبرة في الإدارة أو المحاسبة أو الإقتصاد أو غيرها من المجالات ذات الصلة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
يتلقى جميع المدراء أو بعض منهم أتعابهم على شكل أسهم.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
لا تقوم المؤسسة بمنح أي قروض للمدراء التنفيذيين لممارسة الخيارات.	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
تم إعتماد سياسة المنح والحوافز المالية وذلك بموافقة المساهمين.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يوجد فصل بين كلاً من مجلس الإدارة ولجنة المكافآت والأتعاب والتعويضات.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
لا يحق لغير الموظفين المشاركة في خطط المعاشات التقاعدية.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
تظهر الشركة خيار إعادة التسعير خلال السنة المالية.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يقوم المساهمون على مصادقة مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وتظهر في التقرير السنوي للمؤسسة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
الملكية	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**

يحق للمدراء امتلاك أسهماً بعد تعيينهم أكثر من عام.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يحق للمدراء امتلاك أسهماً بحد أدنى 1% وحد أقصى 30% من الأسهم المكتتب بها.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
نسبة الأسهم المملوكة من قبل أكبر ثلاثة مساهمين لا تفوق (50%) من عدد الأسهم المكتتب بها.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
نسبة الأسهم المملوكة من قبل أكبر مساهم سواء شخص طبيعي أو اعتباري أو مجموعة المصالح المرتبطة والمشتركة والعائلة لا تزيد المساهمة عن 10% من أسهم الشركة.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
يخضع كلاً من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون لقواعد ومبادئ ملكية الأسهم.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
الإجراءات المستقبلية	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
يوجد سن تقاعد إلزامي للمدراء وأعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة وذلك لمراجعة أداء مجلس الإدارة والخطط المستقبلية بشكل دوري.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة إحلال لكل من المدراء والمساعدين بالدرجات الوظيفية المناسبة.	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
يستعين مجلس الإدارة بخدمات مستشارين خارجيين.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يقوم كلاً من المدراء الخارجيين ولجان مجلس الإدارة بعقد اجتماع بدون	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

المدير التنفيذي، ويتم الإفصاح عن الإجراءات التي حدثت في الإجتماعات.															
توجد فترة محددة لتولي المدراء لمناصبهم في المؤسسة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
توجد لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر وذلك للتقليل من مخاطر العمليات التشغيلية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات الشرائية (مخاطر السوق ومخاطر الإئتمان).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
في حال تقرر المؤسسات حالة الإندماج لا تتوفر فرصة لأي عمليات استحواذ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
اسم البنك	**بنك القدس**					**بنك الوطني**					**بنك الإسلامي الفلسطيني**				
السنة	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
أنظمة المتابعة والتدقيق															
تتألف لجنة التدقيق الداخلي من أعضاء المجلس المستقليين، اثنان منهم على الأقل لديهم خبرة وكفاءة في مجال المحاسبة والإدارة المالية.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
يصادق المدققون على التقرير السنوي لأعمال المؤسسة المعلنة للمساهمين.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يوجد لدى المؤسسة عملية رسمية لتدوير المدققين الخارجيين بشرط ألا يستمر لأكثر من خمس سنوات متتابعة	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
يوجد لدى المؤسسة لجنة مراقبة الإمتثال، تقوم بالمهام المعينة وفقاً لدليل معايير الحوكمة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

مجلس الإدارة	16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	16	17	18	19	20	16	17	18	19	20
يلبي مجلس الإدارة لأراء المساهمين بعد إنعقاد الإجتماع السنوي.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
حجم مجلس الإدارة يتراوح ما بين 7 و13 عضواً.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
عمر عضو مجلس الإدارة لا يقل عن خمسة وعشرين عاماً عند ترشحه لعضوية المجلس.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المدير التنفيذي لا يشغل عضوية مجلس إدارة المؤسسات الأخرى بحد أقصى مؤسستين.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
لا بد لأعضاء مجلس الإدارة أن يحضروا الإجتماعات على الأقل 75% من اجتماعات المجلس أو يوجد لديهم عذر مقبول لعدم الحضور.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
يتم الفصل بين منصب كلاً من رئيس الإدارة والمدير التنفيذي.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يعتمد مجلس الإدارة في عضويته عضواً ممثلاً عن صغار المساهمين.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مدير تنفيذي سابق لا يشغل عضوية مجلس الإدارة في المؤسسة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بعرض قائمة الأعمال الخاصة بالمؤسسة وذلك لتساعد المساهمين على التصويت وإتخاذ قراراتهم بوضوح في اجتماعاتهم.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يضم مجلس الإدارة في عضويته ما لا يقل عن 25% من الأعضاء الغير تنفيذيين المستقليين استقلالاً تاماً عن المؤسسة.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
تتكون لجنة التعويضات من مدراء خارجيين مستقلين استقلالاً تاماً عن المؤسسة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

رئيس مجلس الإدارة لا يتولى كلاً من اللجان الدائمة أو المؤقتة المنبثقة عنه بإستثناء لجنة الحوكمة.	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0
يجوز للمساهمين التصويت وذلك من أجل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يجوز للمساهمين التصويت وذلك من أجل اختيار المدراء التنفيذيين لملء الشواغر.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات من قبل الأعضاء بحيث ألا يقل عن 6 اجتماعات في السنة.	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
تجري عملية الإنتخاب في المؤسسة كل أربع سنوات بحد أقصى بناءً على موافقة المساهمين في الجمعية العمومية السنوية وذلك لإنتجاب أعضاء مجلس الإدارة.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
يصادق المساهمون على إجراء أي تعديل في حجم مجلس الإدارة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
تتكون لجنة التعيينات من المدراء الخارجيين الغير تنفيذيين.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
تجتمع لجنة الحاكمية المؤسسية مرة واحدة على الأقل خلال السنة.	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
يعمل مجلس الإدارة على تشكيل العديد من اللجان التي تعمل علي تنظيم أعمال المؤسسة بشكل سليم وفعال، ومنها لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، وغيرها من اللجان الضرورية للعمل.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
الإجراءات والقوانين الداخلية.	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**20**	**20**
يتطلب إندماج أغلبية الثلثين للموافقة وذلك للموافقة على الإجراءات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

والقوانين الداخلية وفقاً للممارسات الدولية الفضلى.														
توجه الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية من طرف مجلس الإدارة، أو اعتماداً على طلب مدقق الحسابات.	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
من أجل تعديل أي لوائح أو قوانين خاصة بالمؤسسة يطلب تصويت أغلبية المساهمين، أو يمكن لمجلس الإدارة التعديل في ظروف محددة.	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
من أجل تقليل عملية الإستحواذ تسعى المؤسسة لجعل أسهمها أقل أو أكثر جاذبية.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يجوز للمساهمين في المؤسسة بالدعوة لعقد اجتماعات غير دورية وفق القوانين والإجراءات المتفق عليه.	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
المؤسسة الغير مصرح لها إصدار أي أسهم ممتازة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المستوى التعليمي لأعضاء مجلس الإدارة.	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**
لا بد لأعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا على الأقل حاصلين على درجة البكالوريوس ولديهم الخبرة في الإدارة أو المحاسبة أو الإقتصاد أو غيرها من المجالات ذات الصلة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**
يتلقى جميع المدراء أو بعض منهم أتعابهم على شكل أسهم.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
لا تقوم المؤسسة بمنح أي قروض للمدراء التنفيذيين لممارسة الخيارات.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
تم إعتماد سياسة المنح والحوافز المالية وذلك بموافقة المساهمين.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

يوجد فصل بين كلاً من مجلس الإدارة ولجنة المكافآت والأتعاب والتعويضات.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
لا يحق لغير الموظفين المشاركة في خطط المعاشات التقاعدية.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
تظهر الشركة خيار إعادة التسعير خلال السنة المالية.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يقوم المساهمون على مصادقة مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وتظهر في التقرير السنوي للمؤسسة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
الملكية	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
يحق للمدراء امتلاك أسهماً بعد تعيينهم أكثر من عام.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يحق للمدراء امتلاك أسهماً بحد أدنى 1% وحد أقصى 30% من الأسهم المكتتب بها.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
نسبة الأسهم المملوكة من قبل أكبر ثلاثة مساهمين لا تفوق (50%) من عدد الأسهم المكتتب بها.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
نسبة الأسهم المملوكة من قبل أكبر مساهم سواء شخص طبيعي أو اعتباري أو مجموعة المصالح المرتبطة والمشتركة والعائلة لا تزيد المساهمة عن 10% من أسهم الشركة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يخضع كلاً من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون لقواعد ومبادئ ملكية الأسهم.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
الإجراءات المستقبلية	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**

يوجد سن تقاعد إلزامي للمدراء وأعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة وذلك لمراجعة أداء مجلس الإدارة والخطط المستقبلية بشكل دوري.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة إحلال لكل من المدراء والمساعدين بالدرجات الوظيفية المناسبة.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
يستعين مجلس الإدارة بخدمات مستشارين خارجيين.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يقوم كلاً من المدراء الخارجيين ولجان مجلس الإدارة بعقد اجتماع بدون المدير التنفيذي، ويتم الإفصاح عن الإجراءات التي حدثت في الإجتماعات.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
توجد فترة محددة لتولي المدراء لمناصبهم في المؤسسة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
توجد لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر وذلك للتقليل من مخاطر العمليات التشغيلية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات الشرائية (مخاطر السوق ومخاطر الإئتمان).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
في حال تقرر المؤسسات حالة الإندماج لا تتوفر فرصة لأي عمليات استحواذ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

يوضح الجدول رقم (20) نسبة إلتزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة للفترة (2016م – 2020م) وذلك إعتماداً على مقياس الحوكمة.

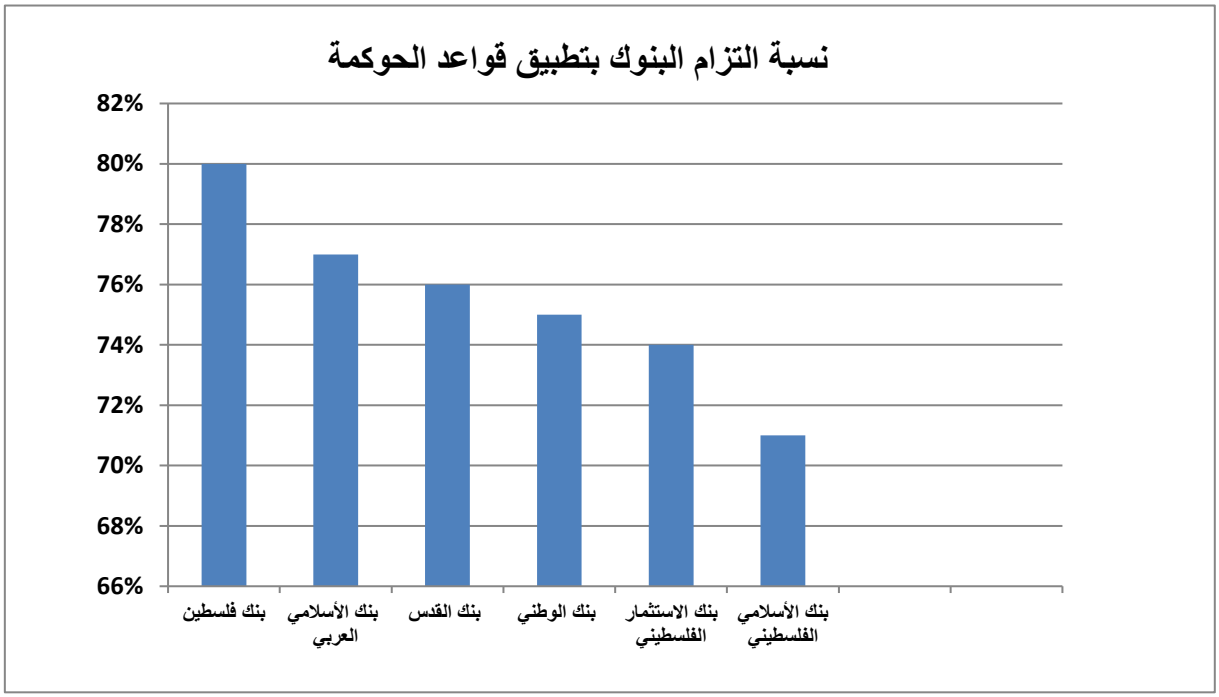
يوضح الجدول رقم (20) نسبة إلتزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة للفترة (2016م – 2020م)

اسم البنك	نسبة تطبيق الحوكمة
بنك فلسطين	%80
البنك الإسلامي العربي	%77
بنك القدس	%76
البنك الوطني	%75
بنك الإستثمار الفلسطيني	%74
البنك الإسلامي الفلسطيني	%71

من خلال الجدول السابق نستنتج أن بنك فلسطين هو أكثر البنوك إلتزاماً بتطبيق قواعد الحوكمة، وبالنظر إلى النسب المذكورة في الجدول نرى أن دولة فلسطين تعتبر من الدول التي تهتم بنمو إقتصادها وتطوره ويظهر ذلك جلياً في مدى إلتزام القطاع المصرفي بتطبيق قواعد الحوكمة.

ويمكن توضيح نسبة إلتزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة للفترة (2016م – 2020م) اعتماداً على مقياس الحوكمة وفقاً للشكل رقم (11).

الشكل رقم (11) نسبة إلتزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة للفترة (2016م –



2020م)

وبناءً على مقياس الحوكمة نستنتج أن بنك فلسطين هو أكثر البنوك المحلية الفلسطينية إلتزاماً بتطبيق قواعد الحوكمة.

ملخص الفصل الثاني

تطرقنا للحديث في الفصل الثالث عن المؤسسات المالية الفلسطينية وذلك من خلال تقسيمها إلى خمس مطالب:

تناول الباحث في هذا الفصل وضع المؤسسات المالية العاملة في فلسطين وذلك من خلال عدة مطالب، فقد تناول الباحث في المطلب الأول تطور الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي والبنية التحتية للقطاعات العاملة تحت سلطة النقد الفلسطينية والتي تشمل القطاع المصرفي، ووضح الباحث عدد البنوك العاملة في فلسطين، ومن ثم انتقل الباحث لتوضيح أداء الجهاز المصرفي والودائع المصرفية والغير مصرفية، ومن ثم تناول الباحث مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين وذلك من خلال توضيح دور هذه المؤسسات في الإقتصاد الفلسطيني، ومن ثم انتقل الباحث للحديث عن علاقة التمويل الصغير بمؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين، ومن ثم تناول الباحث قطاع الصرافة في فلسطين وكما تحدث عن أهمية مهنة الصرافة وتوضيح عدد الصرافين الذين يقومون بعمل المهنة بشكل قانوني.

وتناول الباحث في المطلب الثاني تطور البنية القانونية والتنظيمية للقطاعات التي تشرف على تنظيمها ورقابتها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية والتي تشمل كلاً من قطاع التأمين وقطاع الأوراق المالية وقطاع التأجير التمويلي وقطاع الرهن العقاري، وقد تطرق الباحث للحديث عن نشأة قطاع التأمين في فلسطين وعن أهمية هذا القطاع في الإقتصاد الفلسطيني، ومن ثم انتقل الباحث للحديث عن قطاع الأوراق المالية وتطرق إلى نشأة هذا القطاع في فلسطين، وكما تحدث الباحث عن منهج عمل بورصة فلسطين وأهمية قطاع الأوراق المالية في الإقتصاد الفلسطيني، ومن ثم انتقل الباحث للحديث عن قطاع التأجير التمويلي وأيضاً الحديث عن قطاع الرهن العقاري ونشأته في فلسطين وأهمية هذا القطاع في الإقتصاد الفلسطيني.

وتناول الباحث في المطلب الثالث المؤسسات المالية التي تخضع للإشراف من جهات أخرى والتي تشمل صندوق الطالب، وقد تطرق الباحث للحديث عن نشأة صندوق الطالب وعن أهمية دور الصندوق قي الإقتصاد الفلسطيني، ومن ثم انتقل الباحث للحديث عن مؤسسة إدارة وتنمية رأس أموال اليتامى وعن نشأة هذه المؤسسة وعن المهام التي تقوم بها، ومن ثم انتقل الباحث للحديث عن المجلس الفلسطيني للإسكان، وقام الباحث في المطلب الرابع بتوضيح نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات المالية المصرفية والغير مصرفية العاملة في فلسطين.

أما المطلب الخامس فقد تطرقنا بالحديث عن مدى إلتزام المؤسسات المالية الفلسطينية بقواعد الحوكمة التي تنص عليها مدونة حوكمة المؤسسات في فلسطين وذلك بالإعتماد على مقياس الحوكمة، وكما تطرق الباحث بالحديث عن طريقة جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسات المالية الفلسطينية، وذلك اعتماداً على التقارير المالية المنشورة والمدققة للمؤسسات المالية في كل سنة، وكما تطرق الباحث بالحديث عن المقابلات حيث أجرى الباحث العديد من المقابلات وذلك بهدف الحصول على معلومات ذات أهمية وتم اختتام الفصل بما ورد فيه من موضوعات.

النتائج

بناءً على هذه الدراسة يتضح أن مفهوم حوكمة المؤسسات والشركات لا يقتصر على مجموعة من القوانين والأنظمة التي يجب الإلتزام بها، بل هي ثقافة أخلاقية وأسلوب عمل في ممارسات العلاقة بين إدارة المؤسسات وأصحاب المصالح والمساهمين والمستثمرين في هذه المؤسسات، **ولعل من أبرز النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة هي**

1. توجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات المالية الفلسطينية ومن هذه الأسباب: ارتفاع معدل حالات الفساد الإداري والمالي، تعرض المؤسسات وكذلك الشركات إلى العسر المالي مما يجعل هذه الشركات والمؤسسات تتعرض لحالات الإفلاس، ضعف الجانب الرقابي، عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات، الإهمال والتلاعب في التقارير والقوائم المالية.

2. إن من أبرز ملامح ضعف حوكمة المؤسسات المالية الفلسطينية مرتبطة بمجلس إدارة المؤسسات وأعضاء مجلس الإدارة وصلاحياتهم ومسؤولياتهم من إعداد التقارير المالية والإفصاح عن البيانات المالية التي لها علاقة بمصالح المساهمين والمستثمرين إلى جانب غياب نسبي لمفهوم الشفافية والإفصاح والمساءلة والإلتزام بالقوانين المطلوبة.

3. تعتبر الحوكمة ركن أساسياً في نجاح عمل المؤسسات المالية وكذلك الشركات، حيث أنها تساهم في خلق بيئة عمل سليمة تحقق أهداف المؤسسات والشركات، وكما تساهم الحوكمة في توسيع عمل هذه المؤسسات بأقل المخاطر، وتساهم أيضاً في تعزيز الجانب الرقابي للمؤسسات الذي من شأنها أن تحافظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وبالتالي المساهمة في تقدم المؤسسات وتطورها وتعزيز ثقة الجمهور والعملاء بالمؤسسات المالية.

4. تعتبر المؤسسات المالية الفلسطينية ركن أساسياً في الإقتصاد الفلسطيني حيث أنها تساهم في دفع عجلة التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين، وكما أنها تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الإستقرار المالي حيث أنها تساهم في توفير الخدمات والتمويل اللازم لجميع فئات المجتمع، وكما يمكن من خلال المؤسسات المالية الحصول على قروض تمويلية من شأنها أن تساعد أفراد المجتمع الفلسطيني على تلبية حاجتهم الأساسية من المسكن والمأكل والتعليم، وكما تساهم هذه المؤسسات في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودعم المشاريع العائلية والفردية وذلك في إطار تحقيق الإكتفاء الذاتي وتحقيق التنمية الإقتصادية لدولة فلسطين.

النتائج المتعلقة بالمقابلات

1. تقوم الجهات المختصة بتطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية الفلسطينية بمتابعة ومراقبة عمل القطاع المصرفي الفلسطيني والإشراف على أداءه.

2. أن الجهات المختصة بتطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية الفلسطينية تقوم بنشر وتعميم دليل الحوكمة على جميع القطاعات المصرفية الفلسطينية.

3. أن من أبرز ملامح ضعف حوكمة القطاع المصرفي الفلسطيني تكمن في عدم وضوح القوانين والتشريعات واللوائح لدى المؤسسات المدرجة في السوق المالي وعدم كفاءة الأجهزة الرقابية وضعف دورها في الرقابة على المؤسسات المالية الفلسطينية.

التوصيات

1. يجب على المؤسسات المالية الفلسطينية الإلتزام بقواعد الحوكمة التي تنص عليها القوانين والتشريعات الفلسطينية والعمل على توفير المناخ المناسب لتطبيق هذه القواعد، وذلك من أجل حماية المؤسسات المالية الفلسطينية وتقليل نسبة المخاطر التي تتعرض لها، وتعزيز الجانب الرقابي الذي يساهم في الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

2. يجب على الجهات المختصة بتطبيق قواعد الحوكمة أن تاخذ دوراً قيادياً في مراقبة عمل المؤسسات المالية الفلسطينية والإشراف على أداء مجلس الإدارة، وأن تعمل على تقديم الدعم والمعرفة في مجال تطبيق قواعد الحوكمة ونشر مفهوم الشفافية والعدالة والمساءلة والنزاهة في جميع المؤسسات المالية الفلسطينية.

3. يجب على المؤسسات المالية الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في عملها التي تنص عليها القوانين والتشريعات الفلسطينية وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها.

4. يجب على الجهات المختصة في فلسطين أن تعمل على تطوير الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات المالية الفلسطينية وأن تعمل على توفير كافة مستلزمات العمل لهذه المؤسسات وذلك من أجل تعزيز وجودها في المجتمع الفلسطيني.

التوصيات المتعلقة بالمقابلات

1. يجب على القطاع المصرفي الفلسطيني الإلتزام بالتوجيهات والإرشادات التي تنص عليها الجهات المختصة بتطبيق قواعد الحوكمة وذلك من أجل تقوية القطاع المصرفي الفلسطيني وتقليل نسبة المخاطر التي قد تتعرض لها في المستقبل.

2. لا بد للقطاع المصرفي الفلسطيني الإلتزام بدليل الحوكمة التي تنشره الجهات المختصة والإلتزام بما ورد فيه وذلك من أجل تعزيز عمل القطاع المصرفي الفلسطيني وضمان سير عمله بالشكل الصحيح.

3. يجب على الجهات المختصة الفلسطينية بتطبيق قواعد الحوكمة أن تعمل على تطوير الأجهزة الرقابية لديها وذلك من أجل تقوية الجانب الرقابي، وأن تعمل على توضيح كافة القوانين والتشريعات المتعلقة بحوكمة هذه المؤسسات وذلك من أجل تعزيز وجودها والحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

المصادر و المراجع

أبو بركة، محمد."*أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على السيولة النقدية*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

أبو دية، فاقد."*دور الإنتشار المصرفي والإشتمال المالي في النشاط الإقتصادي الفلسطيني*". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2009.

أبو سمرة، خليل."*دور القطاع المصرفي في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

أبو سمرة، عمر."*مدى اعتماد مؤسسات الإقراض الفلسطينية على تحليل مخاطر الإئتمان في اتخاذ قرار الإقراض*" .رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2019.

أبو قرحة، سائد."*صحيفة الأيام* الإلكترونية *تجربة رائدة في مجال تمويل المشاريع الصغيرة*". https://al-ayyam.ps (تاريخ الإسترجاع، 6-3-2021).

أصلان، حاتم."*مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية*". دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين، 2015.

الخريف، نور."صحيفة مال". https://maaal.com/2021 (تاريخ الإسترجاع، 4-10-2021).

الداعور، إسلام."*مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية*". رسالة ماجستير، الخليل، فلسطين، 2008.

الربيعي، حاتم."*حوكمة البنوك وأثرها في أداء المخاطر*". دار اليازوري، مصر، 2012.

الزهراء، بدي." *دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات المساهمة*". رسالة ماجستير، جامعة القاهرة مصر، 2008.

الشواربي، محمد."*دور دوران أعضاء لجان المراجعة في تحقيق فعالية لجنة المراجعة وأثر ذلك على أتعاب المراجعة الخارجية*". رسالة ماجستير، أكاديمية القاهرة، مصر، 2015.

الكريم، نصر."*الدور الإقتصادي لمؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين*". ورقة بحثية، الجامعة الإسلامية، 2013.

المصري، ماهر."مجلة *مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين*". https://aman-palestine.org (تاريخ الإسترجاع، 5-9-2021).

بارود، أحمد."*معوقات تطبيق نظام التأجير التمويلي كأداة لتمويل المشروعات الإقتصادية*". دراسة تطبيقية على المؤسسات المالية الغير مصرفية العاملة في فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

بروش، محمد."*دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري*". رسالة ماجستير، جامعة محمد خضر كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، الجزائر، 2012.

تركي، الصغير"مقالة مفهوم المراقبة داخل إطار حوكمة الشركات". https://ae.linkedin.com/pulse (12-2-2022).

"تقارير بنك الإستثمار الفلسطيني ". https://pibbank.com/ar/reports/sec-19-20 (تاريخ الإسترجاع 1- 4- 2022).

"تقارير بنك الاسلامي العربي". https://aib.ps/investorsrelation/reports (تاريخ الإسترجاع 2- 4- 2022).

"تقارير بنك فلسطين". https://bop.ps/ar/investor-relations/financial-results (تاريخ الإسترجاع 3- 4- 2020).

"تقرير الإستقرار المالي في فلسطين". https://pma.ps/Portals/0/Users/002/02/2/Publications (6-9-2021).

"تقريرالإطار الإستراتيجي للتمويل الأصغر في فلسطين". https://pma.ps/Portals/0/Users/002/02/2/Publications (9-9-2021).

"تقرير البنك الاسلامي الفلسطيني 2016". https://drive.google.com/file/d/1gr62i4GcVn9y15jEkuwijr31_403 4HHv/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 6- 4- 2020).

"تقرير البنك الإسلامي الفلسطيني 2018". https://drive.google.com/file/d/1vuwQIKGEq2j8bJXvfrdTjZk- yt00Djyu/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 6- 4- 2022).

"تقرير البنك الاسلامي الفلسطيني 2019". https://drive.google.com/file/d/1BxUnFlUUlzlAcAjnDGivbNwv p9kaGn9K/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 6- 4- 2020).

"تقرير البنك الإسلامي الفلسطيني 2020". https://drive.google.com/file/d/1i4K_9YyBe7zWR9DYV1vl7qrd SooJNHON/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 6- 4- 2020).

"تقرير البنك الوطني لعام 2017". file:///D:/jebrıldan%20gelen/Annual%20Report%202017%20- %20PEX.pdf (تاريخ الإسترجاع 4- 4- 2022).

" تقرير البنك الوطني لعام 2018". https://drive.google.com/file/d/19bjeZ3WIInK2CbEQ3EyFLeW mlJXmndXT/view?usp=sharing.

(تاريخ الإسترجاع 4-4-2020)

"تقرير البنك الوطني لعام 2019".
https://drive.google.com/file/d/1j3BF1zqnlEdkBJrXwlHsBo7SxSohEpW0/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 4-4-2020).

"تقرير البنك الوطني لعام 2020".
https://drive.google.com/file/d/1uhHQ0Mi5vgDeZArKEInD69-Vs6Fiasz3/view?usp=sharing

(تاريخ الإسترجاع 4- 4- 2022).

"تقريرالجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح القوى العاملة الفلسطينية ".
https://google.com/search (تاريخ الإسترجاع، 8-7-2021).

" تقرير الشمول المالي في فلسطين".
https://pcma.ps/Rsearches/Res_Dev_Docs/stu_fin_incl.pd (6-1-2021).

"تقرير المجلس الفلسطيني للإسكان". https://phc-pal.org (تاريخ الإسترجاع، 9-19-2021).

"تقرير برنامج التمويل الصغير الأونروا". https://google.com/search (تاريخ الإسترجاع، 9-7-2021).

"تقرير بنك القدس لعام 2016".
file:///D:/jebrıldan%20gelen/Annual%20Arabic%202016.pdf.pdf
(تاريخ الإسترجاع 5- 4- 2022).

"تقرير بنك القدس لعام 2017".
https://drive.google.com/file/d/16sxh79EFdf9FVrSvrRB5v-JL1b6q0ImJ/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 5- 4- 2022).

"تقرير بنك القدس لعام 2018".
https://drive.google.com/file/d/1dC4_5sJTfTQOLsQ_yEZz0pfHqfozb7fb/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 05- 4- 2022).

"تقرير بنك القدس لعام 2019".
https://drive.google.com/file/d/1msRC-HWRpHb5q3iMFeEtQCfryEOxKzDX/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 5- 4- 2022).

"تقرير بنك القدس لعام 2020".
https://drive.google.com/file/d/16sxh79EFdf9FVrSvrRB5v-JL1b6q0ImJ/view?usp=sharing (تاريخ الإسترجاع 5- 4- 2022).

"تقرير صندوق إقراض الطالب".
https://motqdmon.com/2021/08/247.html (تاريخ الإسترجاع، 7-9-2021).

"تقرير مؤسسة الإبداع لتمويل متناهي الصغر في فلسطين".
https://smartindex.ps/company/s/10553 (تاريخ الإسترجاع، 9-8-2021).

"تقرير مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام في فلسطين".
https://smartindex.ps/company/s/36163 (تاريخ الإسترجاع، 9-10-2021).

"تقرير مؤسسة المصرفية الفلسطينية".
https://smartindex.ps/company/s/10553 (تاريخ الإسترجاع، 9-3-2021).

"تقرير مؤسسة ريف لخدمات التمويل الأصغر في فلسطين".
https://smartindex.ps/company/s/10553 (تاريخ الإسترجاع، 6-5-2021).

"تقريرهيئة سوق رأس المال الفلسطينية، *الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين*". https://pcma.ps (تاريخ الإسترجاع، 8-8-2021)

"جمعية *البنوك في فلسطين المؤشر المصرفي*". https://abp.ps/ar (تاريخ الإسترجاع، 1-9-2021).

حلس، حازم."*استراتيجيات إعادة الإعمار في قطاع غزة بعد الكوارث والحروب*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

حمد، سلام."*أثر محددات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية للبنوك وشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

دودين، محمود."*قطاع التمويل الصغير في فلسطين، الإطار القانوني وسياق تنفيذ عقود القرض*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.

زعرب، محمد."*دراسة العلاقة بين مؤشر القدس والمؤشرات الأخرى لبورصة فلسطين*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.

سامي، مجدي."*دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية*". رسالة ماجستير، مصر، 2009.

سليمان، محمد. "*حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي*". مكتبة النور، مصر، 2006.

شحات، جمال"*مجلة لجنة المراجعة وخلفية أعضائها المهنية والعلمية*". http://business.uokerbala.edu.iq/wp/acc13 (تاريخ الإسترجاع، 8-9-2021).

شمالي، محمد."*مدى إمكانية تطبيق أسلوب التأجير التمويلي في المصارف والشركات الصناعات الإنشائية العاملة في قطاع غزة*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

شوقي، إيهاب، "*جريدة الحوكمة المصرية*". https://elwatannews.com/news/details/179170 (تاريخ الإسترجاع 7-4-2021)

شيخي، بلال."*المجلة الدولية للأداء الإقتصادي دور لجنة المراجعة في رفع مستوى حوكمة الشركات*". https://asjp.cerist.dz/en/article (تاريخ الإسترجاع، 9-8-2021).

"*صحيفة أمان من أجل النزاهة والإئتلاف إلتزام الشركات العامة بمبادئ الحوكمة في فلسطين*". *https://aman-palestine.org/activities/16715.html* (9-6-2021).

عامر، سامح." *حوكمة المؤسسات في الفكر المعاصر*". جامعة طنطا، مصر، 2019.

عبد الرحيم، سناء."*هيكل حوكمة الشركات*". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، بغداد، العراق، 2019.

عبد القادر، دانا. "*عقد التأجير التمويلي مفهومه وطبيعته القانونية*". رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

علاونة، عاطف."*الإطار التنظيمي والرؤية المستقبلية لقطاع الأوراق المالية في فلسطين*". رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2008.

عمر، بكر."*دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح لدى الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.

عودة، ريم."*أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الإختياري*". دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

غانم، محمد."*واقع التمويل الأصغر الإسلامي وأفاق تطويره في فلسطين*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

غربي، صباح."*نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات*". رسالة ماجستير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2016.

قزعاط، أسيل."*تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو قطاع التأمين في فلسطين*". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

"*مدونة مجلس الإدارة: بعض النقاط الأساسية من التقييم الذاتي لمجلس الإدارة*". https://icann.org/ar/blogs/details/chairs-blog-key-takeaways-from-the-2020-board-self-evaluation-15-12-2020-ar (تاريخ الإسترجاع، 6-7-2021).

"*مركز إيداع الأوراق المالية، العمل وفق المعايير الدولية وأفضل الممارسات*". https://sdc.com (تاريخ الإسترجاع، 6-6-2021).

"*معهد الحوكمة الفلسطيني الدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين*". http://wafa.ps (تاريخ الإسترجاع، 6-4-2021).

"موقع بورصة فلسطين". (تاريخ الإسترجاع 4- 4- 2022).

مهنا، اسحاق. "*قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم 2 لسنة 1997، تنظيم أعمال الصرافة قانون تشجيع الإستثمار في فلسطين رقم 1 لسنة 1998*". المكتبة المركزية – كتب - فلسطينيات، 2001.

Brown, Lawrence; Caylor, Marcus; (2004).Corporate Governance and Corporate Performance

قائمة الجداول

رقم الجدول	بيان الجدول	رقم الصفحة
1	يوضح عدد البنوك الوافدة والمحلية في فلسطين.	26
2	يوضح أهم مؤشرات القطاع المصرفي الفلسطيني.	29
3	يوضح الصرافون المرخصين حسب الشكل القانوني لقطاع الصرافة.	30
4	يوضح أهم المؤشرات أداء القطاع الصرافة.	31
5	يوضح نقاط القوة للقطاع التمويل الصغير في فلسطين.	33
6	يوضح نقاط الضعف التي تواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين.	34
7	يوضح الفرص التي تواجه قطاع التمويل الصغير في فلسطين.	34
8	يوضح التهديدات التي تتعرض له قطاع التمويل الصغير في فلسطين	35
9	يوضح أهم المؤشرات الحيوية لمؤسسات لأقراض.	39
10	يوضح التسهيلات القائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.	40
11	يوضح أهم المؤشرات الحيوية لبورصة فلسطين.	44
12	يوضح أهم المؤشرات الحيوية للقطاع التأخير التمويلي.	46
13	يوضح أهم المؤشرات الحيوية للقطاع التأمين.	48
14	يوضح نقاط الضعف والقوة والتحديدات والفرص التي تواجه قطاع المصرفي في فلسطين.	51
15	يوضح نقاط الضعف والقوة والتحديدات والفرص التي تواجه قطاع الصرافة في فلسطين.	52
16	يوضح نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين.	53
17	يوضح نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص التي تواجه قطاع الأوراق المالية في فلسطين.	54

18	يوضح نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص التي تواجه قطاع التأجير التمويلي في فلسطين.	55
19	يوضح مبادئ التي ينص عليه دليل الحوكمة	91
20	يوضح نسبة إلتزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	رقم الصفحة
1	يوضيح إجمالي موجودات القطاع المصرفي الفلسطيني لعام (2016 - 2020).	27
2	يوضح الودائع المصرفية والغير مصرفية لعام (2015 - 2020).	28
3	يوضح موجودات قطاع التأمين	47
4	يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.	60
5	توضيح مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية.	64
6	يوضح أليات الحوكمة	66
7	يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة.	68
8	يوضح الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة.	68
9	يوضح مظاهر الحوكمة لمجلس الإدارة.	70
10	يوضح أهمية لجان المراجعة في إعداد التقارير المالية.	80
11	توضيح نسبة إلتزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة	105

السيرة الذاتية

عماد المغربي من مواليد غزة، فلسطين عام 1991م. تخرج من جامعة الأزهر، كلية العلوم، قسم الكيمياء في العام الدراسي 2012م – 2013م . ثم درس اللغة الإنجليزية في أكاديمية اللغة الإنجليزية، ودرس اللغة الألمانية في معهد عارف، والتركية في مركزالتومر بجامعة إسطنبول. أكمل درجة الماجستير مع هذه الأطروحة في فصل الربيع من 2021 م- 2022م في جامعة كارابوك بجمهورية تركيا.

ÖZGEÇMİŞ

Emad ELMOGHRABI‹ 1991 yılında Filistinin Gazze şehrinde doğdu. Gazze EL-Ezher Üniversitesi Fen Fakültesi Kimya bölümünden 2012- 2013 akademik yılında mezun oldu. Ardından İngiliz Dili Akademisinde ingilizce‹ Aref Enstitüsünde Almanca ve İstanbul Üniversitesi Tömer dil merkezinde Türkçe eğitimi aldı. Yüksek lisansını ise Türkiye Cumhuriyeti Karabük Üniversitesinde 2021- 2022 Bahar döneminde bu teziyle tamamladı.